

Ossi Mattila

# Mikroyrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Case: Markkinointi Sumoi Oy

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

15.11.2016

Tekijä(t) Otsikko	Ossi Mattila Mikroyrityksen liiketoiminnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	52 sivua + 7 liitettä 15.11.2016
Tutkinto	Tradenomi, ylempi AMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää jo toimintansa aloittaneen mikroyrityksen toimintaa. Tavoitteena oli selvittää, kuinka toimintaa tulee kehittää, jotta yritys säilyttää elinvoimaisuuden samalla huomioiden yrittäjän henkilökohtaiset tavoitteet.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui pääasiassa strategisen konseptin määrittämisestä ja käytönnönnäköistä teorioista. Osana viitekehystä olivat myös arvoteoria sekä nykyisen liiketoiminnan ja kehitystavoitteiden kuvaaminen. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena.</p> <p>Tutkimuksen aineistona käytettiin kohdeorganisaation kirjanpitoa ja tilaushistoriaa sekä yrittäjän omia havaintoja yritystoiminnasta ja sen tavoitteista. Yrittäjän henkilökohtaisia tavoitteita kartoitettiin introspektion lisäksi keskustelemalla lähipiirin kanssa sekä arvomittarin avulla. Analyysimenetelminä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.</p> <p>Kohdeorganisaatioon määritettiin tutkimuksen tuloksena strateginen toimintakonsepti liiketoiminnan kehittämiseksi. Konsepti vietiin tavoitteiden mukaisesti käytäntöön ja sille määritettiin konkreettiset mittarit. Lisäksi luotiin lomake toiminnan seurannan kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksinä voitiin todeta, että kohdeorganisaatiossa suunnitelmallisuus oli tutkimuksen alkutilanteessa korvattu rutiineilla. Näin ollen oli perusteltua kehittää strateginen konsepti, jonka avulla toiminnasta saatiin johdonmukaista ja mahdollisimman tehokasta. Tutkimuksen myötä kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön toimintaa ohjaava strateginen konsepti ja täysin uusi tapa projektien dokumentointiin.</p>	
Avainsanat	Mikroyrittäjyys, toiminnan kehittäminen, strategia

Author(s) Title	Ossi Mattila Developing the business operations of a micro company
Number of Pages Date	52 pages + 7 appendices 15 Nov 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior lecturer
<p>The aim of the thesis was to study and to develop the operations of an already operating micro company. More specifically, the study wanted to find out how to develop the operations in order to maintain the viability of the company and at the same time to take into account the entrepreneur's personal goals.</p> <p>The theoretical framework consisted mainly of theories of how to define and implement a strategic concept. In addition, this framework included a values theory and a description of the current business operations of the target company and of the development goals. The study was executed as an action research.</p> <p>The study data consisted of the target company's bookkeeping and the history of its orders along with the entrepreneur's own observations of the business operations and business goals. The entrepreneur's personal goals were surveyed using introspection, discussions and a values questionnaire. The methods of analysis comprised both quantitative and qualitative methods.</p> <p>As the result of the study, a new strategic operational concept was defined to improve the business operations of the target company. In line with the goals, the concept was put into practice and standards for measuring it were defined. Also, a form was created to develop the monitoring of the operations.</p> <p>In conclusion, the study showed that from the outset routines had replaced a systematic approach in this company. Therefore, it was justifiable to develop a strategic concept to make the operations more consistent and as efficient as possible. Following the study, a strategic concept and a completely new way of documenting the projects were put into operation in the target organisation.</p>	
Keywords	Micro-entrepreneurship, development of business operations, strategy

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrittäjyys Suomessa	3
	2.1.1 Mikro- ja pienyritykset	5
	2.1.2 Yksinyrittäjät	6
3	Kohdeyrityksen kuvaus	7
	3.1 Yritystoiminnan resurssit	8
	3.2 Yritystoiminnan kumppanit ja verkostot	9
	3.3 Toimintaympäristö	10
4	Tutkimus- ja kehittämistehtävän määrittely	12
	4.1 Tutkimusongelman määrittely	12
	4.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus	14
	4.3 Tutkimuskysymysten ja tutkimusongelmien mittarit	15
	4.4 Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet	16
	4.5 Aineiston hankintamenetelmät	18
	4.6 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja todennettavuus	19
5	Teoreettisen viitekehyksen määrittäminen	20
	5.1 Yrityskulttuuri ja strategia	21
	5.2 Hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessi	22
	5.3 Arvot	27
	5.3.1 Schwartzin arvoteoria	28
	5.4 Pienyrityskuutio	29
	5.5 Business Model Canvas	31
	5.6 Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC)	32
	5.7 Vaihtoehtoiset teoriat	34
6	Nykytila-analyysi	34
	6.1 Yrityksen elinvoimaisuus	35
	6.2 Yrityksen osaaminen	37
	6.3 Yritystoiminnan tavoitteet	39
	6.4 Yrittäjän arvot	39
	6.5 Yrityksen dokumentaatio	40
	6.6 Nykytila-analyysien yhteenveto	41
7	Tutkimuksen eteneminen	42

8	Siilikonseptin määrittäminen Sumoille	45
8.1	Yritystoiminnan kolme kehää	45
8.2	Siilikonseptin määrittäminen	47
8.3	Toiminnan seuranta -lomakkeen kehittäminen	48
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	49
9.1	Lähtötilanne ja tutkimuksen onnistuminen	50
9.2	Tutkimuksen vaikutukset kohdeyritykseen	50
9.3	Oma rooli tutkimushankkeessa	51
9.4	Jatkotoimet	51
9.5	Lopuksi	52
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1. Tilinpäätös	
	Liite 2. Tilaushistoria	
	Liite 3. Kuukausianalyysi	
	Liite 4. Vuosianalyysi	
	Liite 5. Asiakaspalaute	
	Liite 6. Business Model Canvas	
	Liite 7. Toiminnan seuranta -lomake	

## 1 Johdanto

"Ken uskovi toteen, ken unelmaan,  
viis siitä, kun täysin sa uskot vaan,  
sun uskos se suurin on totuutes -  
usko, poikani, unehes!"  
(Eino Leino 1898/2016)

Yrittäminen on yksi tapa tehdä työtä ja hankkia elinkeino. Käytännössä yrittäminen tarkoittaa yrittäjänä toimimista: yrittäjä hankkii oman toimeentulonsa yritystoiminnalla ja siitä saatavilla tuotoilla. Menestyminen yrittäjänä edellyttää hyvää ammattitaitoa, toimivan yritysidea, sitoutumista idean toteuttamiseen ja monenlaista tietoa yrittämiseen liittyvistä asioista. (Opetushallitus 2014.) Kestävän yritystoiminnan edellytys on, että yritys on kannattava ja tekee voittoa. Yrittämisessä on tärkeää tunnistaa yritystoimintaan liittyvät riskit ja varautua niihin etukäteen (Yrityssuomi 2013, 7). Hyvinvointiyhteiskunnan perusta on monipuolinen ja menestyvä yritystoiminta ja suuri osa yhteiskunnallisesta kehityksestä tapahtuu yritysorganisaatioissa. Jokainen kannattava yritys luo hyvinvointia, olipa se kooltaan minkä kokoinen hyvänsä. (Viitala & Jylhä 2013, 10.)

Monille yrittäjyys on tapa elää ja yrittäjyys voi hyvinkin olla ihmisen elämässä itseisarvo, mutta se on usein myös keino rakentaa elämänsä haluamallaan tavalla (Sipilä 2006, 12). Tutkimuksen kohdeyritys on omistamani mikroyritys, joka on toiminut helmikuusta 2014 alkaen. Tutkimukselle tuli tarve, kun havaitsin, että yritykseni toiminta perustuu ensisijaisesti aiemmin työelämässä oppimiini rutiineihin. Toiminnan suunnittelmallisuutta ei ole aktiivisesti kehitetty, eikä yrityksen toimintaa ole juuri lainkaan dokumentoitu kirjallisesti. Jim Collins (2003, 163) kuvaa näin toimimista sumun keskellä haparoinniksi. Matka kyllä etenee, mutta näkyväisyys on huono.

"Yritystoiminnan polttoainetta on innostus." (Sipilä 2006, 122.) Työn tekeminen ilman tarkoitusta tai ilman tietoa omasta roolista tekee työstä epämiellyttävää puurtamista. Jotta työssään voi onnistua, tarvitaan innostumista. Innostuminen puolestaan edellyttää yleensä suuremman tarkoituksen löytämistä eli unelmaa tai visiota, joka kirkastuu arkisessa työssä erilaisiksi tavoitteiksi. Yleisesti voidaan sanoa, että yritys tarvitsee vision ja strategian, joilla tavoitteet määritetään. (Nieminen & Tomperi 2008, 187.) Yri-

tyksen alkuvaiheessa olin niin innostunut yrittäjyydestä, että se auttoi jaksamaan kiirettä ja työstä aiheutuvaa stressiä. Nyt kun toiminta on jatkunut muutaman vuoden, on suurin alkuinnostus kadonnut ja suunnitelmallisuuden puute häiritsee minua yhä enemmän. Tahtoisin saada toimintaani uudenlaisen innostuksen, sillä yrittäjyys on yhä se tapa, jolla haluan työllistää itseni. Olisikin ikävä vaarantaa toteutunut unelma yrittäjyydestä sillä, että toimintaa ei kyetä kehittämään. Jotta toimintaan saadaan suunnitelmallisuutta, tutkimuksen konkreettinen tavoite on määrittää mikroyritykseni tarpeisiin soveltuva toimintaa ohjaava strategia. Strategia on kyettävä siirtämään myös päivittäiseen toimintaan, jonka vuoksi tavoitteena on kehittää samalla yrityksen dokumentaatiota. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tutkia yrityksen elinvoimaisuutta, jotta voidaan varmistaa, että minun on mahdollista toteuttaa omat henkilökohtaiset tavoitteet yritystoiminnan puitteissa.

Suomessa lähes puolet yrityksistä lopettaa toimintansa viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Erityisen haastavia tilastojen mukaan ovat toinen ja kolmas toimintavuosi. Yleisimmät syyt yritystoiminnan lopettamiseen ovat taloudellisia – toiminnasta ei saada kannattavaa riittävän nopeasti. Toisaalta syyt kytkeytyvät usein myös yrittäjän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen. Alkuvaiheen ongelmat voivat johtaa siihen, että toimintansa lopettavat sellaisetkin yritykset, joilla pidemmän päälle olisi ollut hyvät mahdollisuudet menestyä. (Työ ja elinkeinoministeriö 2010, 5.) Mielestäni yritystoiminnan alkuvaiheen ongelmat voivat aiheutua myös suunnitelmien puutteellisuudesta ja epärealistisesta odotuksista. Tämän vuoksi katson, että pienenkin yrityksen on kehitettävä toimintaansa suunnitelmallisesti, jotta toiminta voi olla pitkäjänteistä ja kannattavaa.

Yrittäjän on mielestäni kyettävä tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja tekemään myös kovia ratkaisuja. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on Frenckellin Kirjapainon lopettaminen. Yrityksen omistaja totesi vuonna 2008, että yrityksen tilanne on sellainen, että toimintaa ei ole järkevää jatkaa, ja yritys ajettiin konkurssiin. Frenckellin Kirjapaino oli lopettaessaan Suomen vanhin yritys, joka oli ollut olemassa 360 vuotta. Yrityksen toimintaa olisi voitu jatkaa tappiollisena vielä pitkäänkin, mutta toimitusjohtaja Berndt Von Frenckell tuli tulokseen, että se ei ole järkevää – käännettä parempaan ei ollut näköpiirissä. (Hämäläinen & Mäkelä 2014, 212-221.) Kun on kyse omasta yrityksestä, päätöksentekoon sekoittuvat kovin helposti tunteet. Mielestäni Frenckellin Kirjapainon esimerkki kuitenkin osoittaa, kuinka päätökset tulisi aina tehdä ensisijaisesti tiedon, ei tunteiden perusteella.

## 2 Yrittäjyys Suomessa

Tutkimuksen kohdeyritys on Suomessa toimiva mikroyritys, jonka toimintaa määrittää yksinyrittäjyys. Tämän johdosta on hyvä aluksi kartoittaa, millaista yrittäjyys on Suomessa ja miten mikroyrittäjyys poikkeaa esimerkiksi palkkatyössä toimimisesta.

Yrittäjyyteen on perinteisesti liitetty esimerkiksi seuraavanlaisia stereotypioita: yrittäjänä ihminen tekee vuorotta työtä vuosikautia ilman lomia, yrittäjä joutuu ottamaan valtavat riskin ja laittamaan likoon koko omaisuutensa, yrittäjä ei voi sairastaa ja hänellä ei ole sosiaaliturvaa (Sipilä 2006, 34). Kirjassa Taivas+helvetti 2 Hesburgerin perustaja Heikki Salmela kuvaa omaa yrittäjyyttään seuraavasti: ”Ei me koskaan ole mitään hirveästi osattu. Me on vaan tehty paljon töitä.” Salmelan yrittäjätarinasta käy ilmi, että hänen yrittäjyyttään määrittää jatkuva työn tekeminen. Kun yksi työ on saatu valmiiksi, alkavat jo seuraavat. Kirjassa Salmelasta annetaan kuva myös nopeiden päätösten ja toiminnan miehenä. Kun jotain päätetään, se toteutetaan heti ja omilla ehdoilla. (Hämäläinen & Mäkelä 2014, 154-155 & 165-166.) Jos emme tietäisi, että Salmela on yrittäjänä poikkeuksellisen menestynyt, ei hänen kuvauksensa yrittäjyydestä tuntuisi mielestäni kovinkaan houkuttelevalta. Olisi virheellistä sanoa kaikkien stereotyyppien olevan väärä – minkä Heikki Salmelankin yrittäjätarina osoittaa – mutta mielestäni yrittäjyys nähdään usein liian kielteisesti. Monelle yrittäjyys tarjoaa mahdollisuuksia, joita muuten olisi mahdotonta saavuttaa työelämässä.

Yrittäjä on henkilö, joka yksin tai yhdessä muiden kanssa harjoittaa yritystoimintaa, jonka tavoitteena on voitto. Työttömyysturvan kannalta yrittäjäksi katsotaan henkilö, joka on joko YEL yrittäjäeläkkeen mukaisesti vakuutusvelvollinen tai työskentelee johdettavassa asemassa yrityksessä, josta omistaa vähintään 15 prosenttia. Yrittäjäksi on perinteisesti tulkittu myös henkilö, joka työskentelee yhtiössä, josta hän itse tai hänen perheensä omistavat vähintään 50 prosenttia. (Yrityssuomi 2013, 7.)

Suomessa on tällä hetkellä noin 283 000 yritystä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 393 miljardia euroa. Noin joka kymmenes työkäinen toimii joko itsenäisenä ammatinharjoittajana, yksinyrittäjänä tai työnantajana. Yrityksistä alle 10 työntekijän yrityksiä, jotka luokitellaan *mikroyrityksiksi* (taulukko 1), on Suomessa selvästi kaikkein eniten, 93,4 prosenttia yrityksistä (taulukko 2). *Pienyrityksiä* eli alle 50 työntekijän yrityksiä on 5,5 prosenttia, *keskisuuria* alle 250 työntekijän yrityksiä on 0,9 prosenttia ja vähintään 250 työntekijää työllistäviä yrityksiä eli *suuryrityksiä* on vain 0,2 prosenttia



yrittäjistä. Vain noin 35 prosenttia yrityksistä työllistää itsensä lisäksi jonkun ulkopuolisen henkilön. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2016; Suomen Yrittäjät 2016.)

Taulukko 1. Yritysten kokoluokkien yleinen määrittely (mukaillen, Sinisammal & Muhos & Ekola & Niinikoski. 2014, 9).

Yritystyyppi	Henkilöstö (hlö)	Liikevaihto (€)	Taseen loppusumma(€)
Mikroyritys	1-9	≤ 2 000 000	≤ 2 000 000
Pienyritys	10-49	≤ 10 miljoonaa	≤ 10 miljoonaa
Keskisuuri yritys	50-249	≤ 50 miljoonaa	≤ 43 miljoonaa
Suuri yritys	> 250	> 50 miljoonaa	> 43 miljoonaa

Suomen yrityskanta onkin hyvin pienyritysvaltainen: yrityksistä noin 86 prosenttia työllistää vähemmän kuin viisi henkilöä. Viime vuosina uudet työpaikat Suomessa ovat syntyneet juuri pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001–2012 yli 250 hengen suuryritykset palkkasivat 7164 uutta työntekijää, kun samalla ajanjaksolla suuryrityksiä pienemmät yritykset loivat Suomessa työpaikkoja yli 100 000 ihmiselle. (Sipilä 2006, 35; Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2016; Suomen Yrittäjät 2016.)

Taulukko 2. Yritysten kokoluokkien prosentuaaliset osuudet yritysten lukumäärästä, liikevaihdosta ja henkilöstön määrästä (mukaillen, Sinisammal ym. 2014, 9).

Yritystyyppi	Osuus lukumäärästä (%)	Osuus liikevaihdosta (%)	Osuus henkilöstön määrästä (%)
Mikroyritys	93,4	17	25
Pienyritys	5,5	17	20
Keskisuuri yritys	0,9	19	18
Suuri yritys	0,2	47	37

Työelämän murroksesta on puhuttu viime vuosina paljon. Sipilä (2006, 31-33) toteaa, että Suomessa ihmiset ovat perinteisesti halunneet päästä töihin ison työnantajan palvelukseen. Kuitenkin esimerkiksi kiristynyt hintakilpailu ja korkeat työllistämiskustannukset aiheuttavat sen, että työ koetaan usein entistä stressaavampana ja työntekijöillä on lisäksi yhä suurempi vastuu työnsä tuottavuudesta. Siltala (2016, 1) nostaa esiin, että perinteinen työsuhte ei merkitse työntekijälle enää perinteisen turvallista tapaa työllistyä, vaan tämän päivän työsuhteet ovat aiempaa sirpaleisempia. Kun palkkatyön

houkuttelevuus heikkenee, yrittäjyyden kilpailukyky työllistämisvaihtoehtona samanlaisesti paranee, vaikka yrittäjyyden edellytykset eivät muuten muuttuisivatkaan. Paradoksaalisesti, yrittäjyys voi tarjota tänä päivänä vakaamman työn ja pienemmän riskin kuin palkkatyö vieraan palveluksessa. Sen lisäksi yrittäjänä voi parhaimmillaan mahdollistaa vapauden itsensä toteuttamiseen ja näin rakentaa elämäänsä haluamallaan tavalla (Sipilä 2006, 7-12 & 32.)

Kuten esimerkiksi Mykkänen (2014) on todennut, yrittämisen suosio ja houkuttelevuus on viime vuosina Suomessa kasvanut erityisesti nuorten keskuudessa. Yrittäjien ja etenkin itsensä työllistäjien määrä onkin siis monista eri syistä nousussa, kuten Nieminenkin (2016) mainitsee. Niemisen mukaan myös korkeasti koulutettujen itsensä työllistäjien määrä on selvässä kasvussa ja esimerkiksi yrittäjäksi aikova vastavalmistunut kauppatieteiden maisteri ei nykypäivänä enää ole harvinaisuus. Itsensä työllistäjien määrän kasvu onkin nähtävissä jopa jonkinlaisena trendinä Suomessa. Samalla kuitenkin ensimmäisen työntekijän palkkaamisen kynnys on yhä hyvin korkea. Työntekijän palkkaaminen nähdään suurena riskinä ja etenkin epävarmoina aikoina yritykset haluavat toimia suuria riskejä välttämällä. (Mykkänen 2014.)

Huuskosen (1992, 53) mukaan yritystoiminnan aloittavilla ihmisillä on usein varhaisempaa kosketusta yrittäjyyteen. Tämä kosketus voi tulla esimerkiksi vanhempien yritystoiminnan kautta tai yrittäjyyttä edeltävistä työtehtävistä. Yrittäjävanhempien osuus yrittäjätoiminnan aloittamisen taustalla korostuu tutkimuksissa selvästi. Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla ei kuitenkaan voida nähdä mitään yksittäistä syytä tai ominaisuutta. Kuitenkin päätöksen taustalla voidaan nähdä jokin positiivinen tai negatiivinen kimmoke, joka synnyttää lopullisen päätöksen yritystoiminnan aloittamisesta. Yrittäjyyden tavoitteet ovat myös yhtä moninaisia kuin päätökset yritystoiminnan aloittamisesta. (Huuskonen 1992, 53.)

### 2.1.1 Mikro- ja pienyritykset

Yleisin käytetty nimittäjä yritysten luokittelussa on yrityksen henkilöstömäärä ja vuotuinen liikevaihto (taulukko 1). Yrityksiä tutkittaessa on kuitenkin kokomäärittelyn lisäksi etsitty myös laadullisia ominaisuuksia, joilla tehdä eroa erikokoisten yritysten välillä. Tainio (1992, 28) mainitsee laadullisen määrittelyn, jonka mukaan kolme ominaisuutta luonnehtii pieniä yrityksiä ja erottaa ne isommista yrityksistä (taulukko 3).

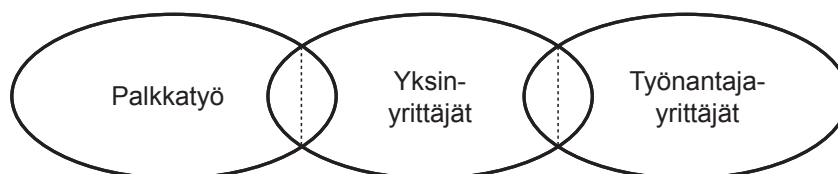
Taulukko 3. Pienten yritysten erityiset ominaisuudet (Tainio 1992, 28).

1.	Pienyrittäjillä on suhteellisen pieni osuus markkinoista, joilla ne toimivat. Tämä tarkoittaa, että pienten yritysten mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi myyntiin määriin, hintoihin ovat hyvin rajalliset.
2.	Pienyritysten omistajat ovat mukana yrityksen toiminnassa omalla henkilökohtaisella panoksellaan. Tämä merkitsee omistajan aktiivista osallistumista toimintaan.
3.	Pienyritys on itsenäinen, eikä se ole osa suurempaa yritystä. Tämän vuoksi pienen yrityksen omistaja on suhteellisen vapaa tekemään itsenäisiä ratkaisuja.

Vaikka pien- ja mikroyritysten merkitys talouskasvulle ja työllisyydelle on kiistatonta, on niitä kuitenkin tutkittu vain vähän ja pidetty yleisesti vaatimattomina erityisesti suuryrityksiin verrattuna (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015).

### 2.1.2 Yksinyrittäjät

Yksinyrittäjät muodostavat oman selkeän ja erityisen ryhmän pien- ja mikroyrittäjien joukossa. Yksinyrittäjällä tarkoitetaan ansiotyötä tekevää henkilöä, joka tekee työn itsenäisesti suhteessa työn tilaajaan. Lähes puolet yksinyrittäjistä työskentelee palvelu-aloilla, mutta myös rakentamisen, kaupanalan ja teollisuuden tehtävissä. Yhdeksälle kymmenestä yrittäminen on päätoimista. Yksinyrittäjän aseman voidaan katsoa olevan hieman tulkinnanvarainen ja sijoittuvan palkkatyön ja työnantajayrittäjyyden välimaastoon (kuvio 1). Suomessa yksinyrittäjien määrä on kasvanut kolmanneksella reilussa kymmenessä vuodessa. Yksinyrittäjiä on hieman yli puolet kaikista Suomessa toimivista yrityksistä. (Sinisammal ym. 2014, 11; Saarinen 2013.)



Kuvio 1. Yksinyrittäjyys sijoittuu palkkatyön ja työnantajayrittäjyyden välimaastoon (mukailleen, Sinisammal ym. 2014, 11).

Se että yritys on kooltaan pieni, ei kuitenkaan tarkoita, että toiminta olisi amatöörimäistä puuhastelua. Moni yritys on pieni ja pyrkii pysymään sellaisena. Moni yksinyrittäjä voi hyvin olla alansa arvostetuimpia osajia ja tienata samalla myös taloudellisesti hyvin. Yksi mahdollinen syy toiminnan pitämiselle pienenä on, että yrittäjä saattaa pelätä menettävänsä tilanteen hallinnan, jos yrityksen toiminta laajenisi. Mieluummin tällöin halutaan pitää yritystoiminta pienenä ja varmuudella kokonaan omissa käsissä. Yrittäjä on tällöin usein alansa ammattilainen, jonka yrittäjyyttä motivoi itsenäisyyden tavoittelu. (Sipilä 2006, 45-46.)

### **3 Kohdeyrityksen kuvaus**

Olen aiemmin kirjoittanut (Mattila, 2015) siitä, mikä sai minut aloittamaan oman yritystoiminnan. Minulle ura yrittäjänä on ollut selvyys jo lapsuudesta asti. Uskon syyn siihen, miksi olen aina halunnut niin kovasti yrittäjäksi, olevan lapsuuden ympäristössäni: kasvoin koko lapsuuteni alueella, jossa lähes joka perheessä vähintään toinen vanhemmista toimi yrittäjänä. Näin oli myös omassa perheessäni, isälläni oli pieni autoalan yritys. Kasvaminen tässä ympäristössä opetti näkemään yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet. Näin isäni työssä yrittäjyyteen liittyvän työmäärän ja riskin, mutta samalla myös vapauden. Minulla oli pitkään tunne, että haluan perustaa oman yrityksen ja lopulta tämä haave oli toteutettava. Tämän jälkeen oli erittäin mukava tunne, kun sain kertoa tutuille yrittäjille, että olen vihdoinkin perustanut oman yritykseni.

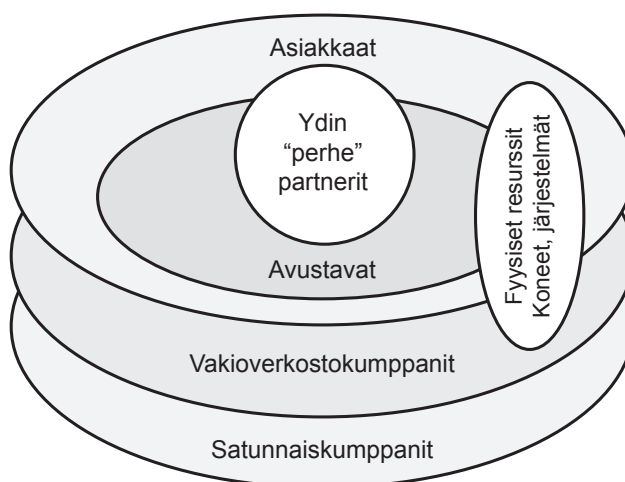
Olen opiskellut Lahden Muotoiluinstituutissa, josta valmistuin 2006. Muotoiluinstituutissa opetus oli hyvin käytännönläheistä. Valmistumiseni jälkeen olen ollut useammassa koulutustani vastaavassa työtehtävässä. Ensin toimin muotoilijana ja sen jälkeen pidempään graafisena suunnittelijana. Töitä olen tehnyt niin mainostoimistossa kuin teollisuusyrityksen sisäisessä mainostoimistossa. Työtehtäväni ovat olleet alani perustason tehtäviä, enkä esimerkiksi koskaan ole toiminut esimiehenä. Yksi tärkeimmistä syistä yrittäjäksi ryhtymisessäni oli, että saisin vapautta ja joustavuutta työni tekemiseen. En ole koskaan kokenut minulle hyväksi tavaksi tehdä töitä kahdeksasta neljään. Markkinointi Sumoi Oy:n (myöhemmin Sumoi) toiminnan ajatuksena onkin ollut mahdollistaa minulle paras mahdollinen työpaikka – sellainen, jossa töiden tekeminen olisi minulle mahdollisimman mielekästä, kehittävää ja toki myös taloudellisesti kannattavaa.

Sumoi on mielestäni tällä hetkellä melko tavallinen suomalainen mikroyritys. Se työllistää vain perustajansa, ja yrityksen liiketoiminnan perustana on yrittäjän aikaisemmin hankkima koulutus ja työkokemus. Sumoin palvelut ovat tällä hetkellä ensisijaisesti mainostoimistopalveluita, erityisesti graafisen alan palveluita: lehti-ilmoituksia, kaupalan myymälämateriaaleja ja muita mainosalan perustuotteita. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi Sumoi on erikoistunut pakkaussuunnitteluun, joka erottaa sen muista samankaltaisista pienistä mainostoimistoista. Sumoin tärkeimmät asiakasyritykset ovat suuria päivittäistavarakaupan- ja elintarvikealan yrityksiä. Sumoin liikevaihto vuonna 2015 oli noin 60 000 euroa ja yritys tuotti voittoa noin 11 000 euroa (ks. Liite 1).

Olen ollut melko tyytyväinen siihen, kuinka Sumoin yritystoiminta on lähtenyt käyntiin ja erityisesti siihen, että haaveeni yrittäjyydestä on toteutunut. Yritystoiminnan tulevaisuudesta olen todennut (Mattila, 2015), että ainakaan lähitulevaisuudessa en halua kasvattaa yritykseni kokoa. Jos haluaisin kasvattaa yritykseni kokoa, tarkoittaisi se väistämättä siirtymistä takaisin säännöllisempään työrytmiin. Lisäksi ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen kasvattaisi riskiä enemmän kuin olen tällä hetkellä halukas ottamaan toiminnassani. Itse pidän mielelläni yritystoiminnan riskin pienenä ja yritykseni elossa – ja samalla toiminnan mielekkäänä. Haluan kehittyä yrittäjänä ja asiantuntijana sekä varmistaa, että yritykseni pysyy mukana kilpailussa, mutta en yrityksen koon kasvua ihannoimalla. Asiat joihin en ole ollut täysin tyytyväinen yritystoiminnassani, liittyvät ensisijaisesti suunnitelmallisuuden puutteeseen toiminnassani. Tämän vuoksi yritystoimintani arki on ajoittain ollut melko sekavaa ja olen nähnyt selkeän punaisen langan puuttumisen toiminnasta suurena ongelmana.

### 3.1 Yritystoiminnan resurssit

Pien- ja erityisesti mikroyrityksiä tarkasteltaessa on mielestäni nostettava esiin tuotannontekijöiden määrän ja niukkuuden merkitys yritystoiminnassa. Tuotannontekijöitä ovat luonnonvarat, työvoima ja pääoma. Niiden määrä ei ole kiinteä ja siksi sanotaan, että tuotannontekijät ovat niukkoja. Esimerkkinä voidaan käyttää palveluyritystä, joka saa tuloja myymällä työaikaansa. Koska työhön tarjottava aika on rajallinen, ei tulojaan voida saada rajattomasti. (Pekkarinen & Sutela 1996, 46-49.) Yrityksen onkin tehtävä päätöksiä siitä, millaisilla resursseilla esimerkiksi palvelut tuotetaan ja markkinoidaan. Erilaisia vaihtoehtoja määrittää yrityksen resurssistrategia (kuvio 2), jollaisia on tarjolla monia erilaisia. (Sipilä 2006, 189.)



Kuvio 2. Yrityksellä on monia keinoja rakentaa toimivin resurssistrategia (mukaillen, Sipilä 2006, 190).

Sumoin nykytoiminnan ja tulevaisuuden kannalta on merkittävää, että olen päättänyt toimia yritystoiminnassani yksinyrittäjänä. Lisäksi olen tehnyt päätöksen, että yritys ei ota ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi investointeihin, vaan kaikki toiminta tulee rahoittaa yrityksen omilla tai yrittäjän henkilökohtaisilla varoilla. Tämän päätöksen olen tehnyt riskien ja kustannusten minimoimiseksi. Edellä mainitut linjaukset luovat selkeät rajat yrityksen tulevaisuutta ja sen kehitystä mietittäessä.

### 3.2 Yritystoiminnan kumppanit ja verkostot

Kun yrittäjä on samaan aikaan omistaja, muodostaa hallituksen, johtaa toimintaa ja on vielä itse työntekijänäkin, on toiminta parhaimmillaan tehokasta, koska väliportaita ei ole. Toisaalta tämän johdosta on myös suuri vaara tehdä vääriä päätelmiä, jos yrittään selvittää yksin kaikista päätöksistä. Etenkin yksinyrittäjät voivat tästä syystä kokea olevansa toiminnassaan yksin. Tämän vuoksi yrittäjä tarvitsee asiantuntevia, toimialaa tuntevia ja luotettavia keskustelukumppaneita ympärilleen. (Sipilä 2006, 234.)

Toimivat verkostot niin asiakas- kuin resurssipuolella ovatkin pienelle yritykselle erityisen tärkeitä. Ajasta ja täydentävästä osaamisesta on yrityksessä yleensä aina pulaa. Mitä paremmin verkostot toimivat, sitä paremmin yrittäjällä on aikaa tärkeimpien tehtäviensä hoitamiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen verkosto on mahdollisimman laaja ja asiantunteva. Pienen yrityksen verkostossa esimerkiksi asiakkailta on

tärkeä rooli. Asiakkaat ovat omalla panoksellaan tuottamassa palvelua itselleen ja ovat siten myös tuotantokumppaneita. Asiakkaat myös toimivat usein pienen yrityksen myyntiosastona, sillä heidän kauttaan ja suosituksilla usein löytyvät pienen yrityksen uudet asiakkaat. Pieni yritys voi olla kiinnostava yhteistyökumppani myös saman alan kilpailevalle yritykselle, jos sitä ei nähdä uhkana omalle toiminnalle. Kilpailijoista voikin tulla yritykselle yksi keskeinen asiakassegmentti ja markkinointikanava. Verkostoihin ja kumppaneihin on pienessä yrityksessä luonnollista laskea myös oma perhe ja muu lähipiiri. Ilman tätä tukiverkostoa onkin todella vaikea luoda menestyvää yritystoimintaa. (Sipilä 2006, 127.)

Mielestäni tärkeintä mikroyrityksen verkostojen rakentamisessa on osapuolten välinen luottamus ja sen säilyttäminen. Tätä ajatusta tukevat myös tutkimukset: kun organisatioita on tutkittu, on luottamuksen nähty olevan keskeinen yhteistyötä edistävä tekijä. Luottamus on lisäksi paljastunut merkittäväksi tekijäksi yritysten ja valtioiden kilpailukyvyn taustalla. Vuorovaikutus, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, pohjautuu hyvin paljon luottamukseen. (Tamminen & Lampinen & Lehtinen 2014, 225-229.)

Yritykseni tärkein verkosto koostuu lähipiiristäni: erityisesti avopuolisostani, perheestäni ja muutamasta läheisimmästä ystävästäni. Heidän kanssa voin puhua luottamuksellisesti yritykseni asioista sekä saada niistä palautetta. Koen tämän verkoston erittäin tärkeäksi osaksi yritystoimintaani ja on vaikea kuvitella, että voisin menestyä yrittäjänä ilman läheisiäni. Myös avustavan verkoston merkitys toiminnassani on ajan myötä kasvanut ja suhteet siihen kuuluvien jäsenten kesken ovat syventyneet. Tähän joukkoon kuuluu esimerkiksi yritykseni tilitoimisto, jonka omistaja on ollut tärkeä keskustelukumppani yritykseni perustamisesta lähtien. Olenkin havainnut, että kirjanpitäjä on yksi tärkeimmistä mikroyrittäjän kumppaneista. Yritykseni nykyisen verkoston jäsenistä suurin osa oli minulle tuttuja jo ajalta ennen yritystoimintani aloittamista. Erityisesti yritystoiminnan alkuvaiheessa olikin suuri etu, että minulla oli verkosto jo olemassa, eikä sen rakentamista tarvinnut aloittaa tyhjästä. On kuitenkin hyvä myös muistaa, että verkostoja tulisi jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Itse olen huomannut tämän ohjeen noudattamisen ajoittain haastavaksi omassa toiminnassani.

### 3.3 Toimintaympäristö

Sumoi toimii markkinointiviestinnän toimialalla. Markkinointiviestintä voidaan katsoa strategiseksi toimialaksi, joka auttaa yrityksiä ja muita organisaatioita saavuttamaan niiden omat liiketoiminnalliset tavoitteensa. Markkinointiviestintäalan yritysten tehtävänä on rakentaa asiakasyritysten imagoa kohti haluttua mielikuvaa markkinointiviestinnän keinoin ja saada välitettyä asiakasyritysten viesti kohderyhmälle mahdollisimman tehokkaasti. Alan yritysten on kyettävä yhdistämään liiketoiminnalliset tavoitteet ja markkinointiviestintä siten, että markkinointiviestintä huomataan, ja siten että se saa aikaan toivottuja vaikutuksia. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL 2016; Mäkinen & Kahri & Kahri 2010, 229.)

Markkinointiviestinnän toimialaa on viime vuosina leimannut murros, jossa mainonta siirtyy painetusta mediasta digitaaliseen muotoon. Perinteinen painettu media on kärsinyt voimakkaasti vähenevistä euromääristä viimeisten vuosien aikana. Vuonna 2013 painetun median mainonta vähentyi edellisvuodesta jopa 16 prosenttia. Mediamainontaan kokonaisuudessaan käytettiin Suomessa vuonna 2013 yhteensä noin 1,2 miljardia euroa, joka on 8 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2012. Lähes kaikki mediaryhmät kärsivät vähentyneistä euromääristä. Ainoastaan mainostaminen internetissä ja elokuvissa kasvoi vuodesta 2012. (Muukkonen 2014, 4.)

Markkinointiviestinnän toimialaa voidaan pitää erittäin suhdanneherkkänä alana, sillä taloudellisen tilanteen tiukentuessa yritykset karsivat ensiksi juuri markkinointiviestinnän palveluista. Pitkään jatkuneen mainosmarkkinoiden laskun odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa ja yritysten viestinnän siirtyvän yhä vahvemmin yritysten omiin kanaviin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Markkinointiviestinnän alan yritykset ovat arvioineet alan tulevan kasvun kuitenkin varovaisen positiiviseksi, erityisesti digitaalisen mainonnan vahvan kasvun johdosta. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL 2014.)

Mediamainonnan kanavien ja toimintamallien määrä onkin kasvanut viime vuosina huomattavasti. Tulevaisuudessa yritysten segmentoimat kohderyhmät hajoavat yhä vaikeammin hahmotettaviksi yksiköiksi, sähköinen kaupankäynti lisääntyy ja internetin sekä digitaalisen median rooli suomalaisten media- ja ajankäytöstä vahvistuu entisestään. Internet ja muut digitaaliset ratkaisut ottavat tulevaisuudessa yhä suuremman osuuden markkinoijien mainosbudjeteista, ja alalle tulee jatkuvasti uusia toimijoita. (Viljakainen & Bäck & Lindqvist 2008, 3.)



Tulevaisuudessa kysymys on myös entistä enemmän kuluttajien valinnoista. Mitä medioita, mitä sisältöjä, missä ja milloin kuluttaja haluaa käyttää? Mahdollisuudet vaikuttaa kuluttajan valintoihin ovat tulevaisuudessa merkittävästi aiempaa heikommat. Tämän johdosta mainonnan tekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa yhä vankempaa ammattitaitoa markkinointiviestinnän tehokkaaseen suunnitteluun. (Viljakainen & Bäck & Lindqvist 2008, 9.)

## 4 Tutkimus- ja kehittämistehtävän määrittely

Mäkinen (1992, 17) mainitsee erään pienyrittäjän todenneen motokseen: ”Terve järki riittää hyvin näissä hommissa.” Tämä kuvaa hyvin melko yleistäkin käsitystä siitä, että pienten yritysten johtaminen on niin erikoislaatuista, että teorioilla ei ole niille juuri annettavaa. Mäkinen kuitenkin muistuttaa vanhasta sanonnasta, jonka mukaan parasta käytäntöä on hyvä teoria.

### 4.1 Tutkimusongelman määrittely

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa ilman tarkkoja suunnitelmia ja vieläpä varsin menestyksekkäästi. Tällöin tehtävät ja eteen tulevat ongelmat ratkaistaan yrittäjän tietämyksen ja aikaisemmin hankitun kokemuksen avulla. Päivittäisistä tehtävistä selvittää tällöin toistuvilla rutiineilla. Toisaalta liiallinen luottamus siihen, että rutiinit toimivat aina hyvin, voi olla haitallista ja vaikeuttaa uusien tilanteiden kohtaamista. Nämä voivat olla yhtäältä esimerkiksi tilaisuuksia hankkia uusia asiakkaita tai toisaalta koskea ongelmia tai kriisejä. Toiminnan kannalta on silloin tärkeää, että nämä tilanteet saadaan nopeasti ja hyvin haltuun. Yleisesti ottaen rutiinien toimivuutta on vaikea arvioida ilman seuranta- ja palautteen keruuta. (Laukkanen 1992, 91-92.)

Useimmat mikroyrittäjät pitävät kiirettä ikävimpänä asiana työssään. Lisäksi monet inhoavat paperitöitä ja yritystoimintaan liittyvää byrokratiaa. Ajanhallintaan ja työtehtävien priorisointiin liittyvät kysymykset koetaan myös hyvin haasteellisiksi. Monelle yrittäjälle haasteena onkin hyvien käytäntöjen juurruttaminen osaksi arkea. (Sinisammal ym. 2014, 25.) Seuraavanlainen tilanne on useimmille meistä tuttu: määräaika lähestyy ja työ olisi aloitettava, mutta työn alkuun ei vain päästä. Tämä aiheuttaa helposti itsensä syyllistämistä, mikä puolestaan vain lisää stressiä ja tämän jälkeen työn aloittaminen on yhä vaikeampaa. Tiukassa tilanteessa onkin helppoa tehdä aivan muuta kuin pitäisi,

etenkin jos tehtävä koetaan hankalaksi. Tärkeiden päätösten sijaan on helppo uppoutua rutiineihin, jotta saadaan edes jotain aikaiseksi. Tärkeiden päätösten vitkuttelu ei läheskään aina johdu osaamattomuudesta tai huonosta ajankäytön hallinnasta. Tavallisin syy siirtää ja välttää päätöksentekoa on tulevaisuudenpelko: pelkäämme suoriutumamme tehtävästä huonosti. Ongelmana voi olla myös, että ei ole täysin selvää, mihin suuntaan olemme pyrkimässä tai tavoite voi tuntua liian suurelta. Tehtävien vitkutteluun voi olla myös syynä se, että ihmisellä on liian paljon tehtäviä samalla hetkellä. On vaikea päättää, mistä aloittaa, jolloin huomio hajaantuu, eikä pysty tarttumaan mihinkään. Tehtävien aloituksen lykkäämiseen voi vaikuttaa myös se, että työ tuntuu tarkoituksettomalta. Jos työhön ei löydy sisäistä motivaatiota, voi työ jäädä helposti kokonaan tekemättä. Tehtävien vitkutteluun liittyvä vastustus kuluttaa paljon energiaa. On tavallista, että jos määräaika umpeutuu kuukauden kuluttua, ihminen ei aloita ajoissa työn tekemistä, mutta ahdistuu kyllä siitä. (Jabe 2016.)

Jotta yrityksen toiminnasta saadaan johdonmukaista ja mahdollisimman tehokasta, tarvitaan joukko etukäteen tehtyjä päätöksiä, jotka auttavat ratkaisemaan vastaan tulevat uudet tilanteet. Mäkinen (1992, 22) toteaaakin suunnitelmallisuuden olevan tärkeä asia yritystoiminnassa. Hän pitää valitettavana, että usein etenkin pienyrityksissä suunnitelmallisuutta pidetään käsitteenä turhankin negatiivisena – paperinmakuisena ja byrokraattisena. Mäkinen tuo esiin, että suunnitelmallisuus on pienyrityksissä parhaimmillaan silloin, kun se on koko ajan toiminnassa mukana. Kuten Leppänen (2013, 13-14) mainitsee, valitettavasti usein yritysten suunnitelmat laaditaan enemmän ulkopuolisia tahoja kuin oman toiminnan kehittämistä varten. Näin toimiessa suunnitelmien arvo oman toiminnan kannalta jää vajavaiseksi. Tämä taas johtaa siihen, että suunnitelmat jäävät helposti vain pölyttymään paperikasioihin, eikä niillä ole toiminnalle juurikaan arvoa.

Pienessä yrityksessä suunnitelmat ovat usein vain yrittäjän pään sisällä ja virallisen kirjallisen esityksen laatiminen voi tuntua oudolta. Selkeä, kirjalliseen muotoon laadittu strategia on kuitenkin yksi keskeinen tekijä joka tekee yrityksessä ammattimaisesti johdetun (Sipilä 2006, 117-118.) Lehtinen (2015) toteaa strategiaprosessin onnistuneessa läpiviemisessä olevan paljon haasteita. Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin miettiä strategiaa oman toiminnan kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Strategian ei voi katsoa olevan tarkka toimintasuunnitelma, vaan eräänlainen yrityksen vision konkreettisemmaksi tekevä punainen lanka. Tärkeintä strategiassa on, että se pitää sisällään tärkeät toimenpiteet, jotka turvaavat yrityksen menestymisen. Strategiatyössä on helppo tehdä

virheitä. On suuri vaara, että päädytään luomaan vain yleiskuvia, ilman konkreettisia käytännön toimenpiteitä, esimerkiksi ”kannattava kasvu” tai ”strategiamme tähtää kohti uusia alueita”. Strategiatyössä suuri haaste on myös sen tekemisen satunnaisuus ja jatkuvuuden puute. Arjen kiireiden keskellä strategiatyö jää helposti yrityksissä taka-alalle. Mielestäni ei olekaan ihme, että pienet yritykset ovat eksyksissä strategiatyönsä kanssa, sillä tässä onnistuu harva isokaan organisaatio. Suomalaisen selvityksen mukaan esimerkiksi yritysten johtoryhmäläisistä 71 prosenttia tunsi yrityksensä strategiset painopisteet surkeasti tai niistä oli aivan väärä käsitys (Pietiläinen 2016).

Kirjassa Sijoita kuin guru (Hämäläinen & Oksaharju 2016, 14-15) Björn Wahlroos pohtii sitä, mikä yhdistää maailman menestyneimpiä sijoittajia, ja toteaa, että heidän menestystään ei voi selittää ylivoimaisella tietojen keruulla tai käsittelyllä. Pikemminkin menestyksen taustalla voidaan nähdä joukko nyrkkisääntöjä siitä, miten tulee toimia ja ennen kaikkea siitä, mitä ei missään tapauksessa pidä tehdä. Tämä voi tuntua yksinkertaiselta päätelmältä, mutta Wahlroosin mukaan epävarmoina aikoina nyrkkisääntöjen voima tulee uuteen valoon. Kun epävarman tiedon määrä kasvaa ja perinteiset riskimittarit osoittautuvat tällöin helposti puutteellisiksi, yksinkertaistetut, kokemukseen perustuvat päätöksentekoa ohjaavat säännöt voivat osoittautua hyvinkin arvokkaiksi. Wahlroosin mukaan onkin parempi olla koko ajan vähän väärässä, kuin yleensä oikeassa ja kerran täysin väärässä. Wahlroos tarkastelee pohdinnassaan sijoitusalan ammattilaisia, mutta koska mikroyrityksellä ei koskaan mielestäni ole tarpeeksi tietoa tai resursseja täysipäiväiseen strategiatyöhön, on ajatus nyrkkisäännöistä mielestäni hyvä lähtökohta mikroyrityksen strategiatyön pohjaksi.

#### 4.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaus

Tutkimukseni kohteena olevalta yritykseltä on toistaiseksi puuttunut toimintaa ohjaava punainen lanka, joka toisi suunnitelmallisuutta toimintaan. Jotta toimintaa ohjaava strategia voidaan luoda, on ensin analysoitava sitä, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja mitä yrittäjä itse haluaa tehdä yrityksensä puitteissa. Strategian avulla voidaan koota yrityksen vahvuudet ja yrittäjän henkilökohtaiset toiveet punaiseksi langaksi, joka ohjaa toimintaa. Tutkimukseni tavoitteena onkin luoda strategia, jonka avulla yrityksen elinvoimaisuus turvataan ja joka on linjassa yrittäjän ammatillisten toiveiden kanssa. Koska kyseessä on yhden hengen yritys, on mielestäni välttämätöntä, että yrittäjän omat tavoitteet ovat yhteensopivat yrityksen tavoitteiden kanssa. Yhtäältä keskityn tarkastele-

maan toiminnan kehittämistä yrityksen näkökulmasta ja toisaalta henkilökohtaisemmasta yrittäjän näkökulmasta. Koska yritys on pieni, vain yhden henkilön yritys, on yrittäjän näkökulma olennainen osa kehitystehtävää.

Tutkimuksessani pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

1. Miten mikroyritykselle rakennetaan strategia, joka mahdollistaa suunnitelmallisen yritystoiminnan ja näin edesauttaa yrityksen elinvoimaisuuden säilyttämistä?
2. Miten strategia viedään käytäntöön mikroyrityksessä?
3. Miten strategian toteutumista seurataan ja yrityksen dokumentaatiota parannetaan?

Tutkimus rajataan koskemaan strategisen toimintakonseptin suunnittelua ja käyttöönottoa, sen muuntamista konkreettisiksi mittareiksi ja toiminnan seurannan kehittämistä.

#### 4.3 Tutkimuskysymysten ja tutkimusongelmien mittarit

Mittarin tulisi olla tiivis, sanallinen tai numeroarvoinen kuvaus havainnoista. Havainnot voivat koskea jotain yksittäistä kohdetta, esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, tai mittariin voidaan koota havaintoja jokseenkin samantyyppisistä kohteista. Mittarit kertovat tiiviisti joistakin kohteidensa ominaisuuksista. Mittareita voidaan helposti kritisoida, koska käytettävissä olevat mittarit eivät juuri koskaan ole täydellisiä eivätkä kata kokonaan tutkittavia ilmiöitä. Mittareiden tulisi tietysti olla mahdollisimman hyviä, mutta tavoitteiden asettamisesta ja mittaamisesta ei voida luopua vain siksi, että täydellisiä mittareita ei löydy. (Olve & Roy & Wetter 1997, 88-89.)

Kehitystehtävässä käytetään seuraavanlaisia mittareita:

Tutkimuksen yleistä onnistumista arvioidaan seuraavilla mittareilla: onko yritykselle määritetty strategia (kyllä / ei), onko strategia viety toimintaan (kyllä / ei), onko kehitetty mittarit, joilla voidaan arvioida strategian toteutumista käytännössä (kyllä / ei) ja seurataanko toimintaa näiden mittareiden avulla (kyllä / ei).

Mielestäni jokaisen yrittäjän tulisi ajoittain tarkastella oman yrityksensä toimintaa ja elinvoimaisuutta. Vuonna 2013 reilusti yli puolella yrittäjistä tulot jäivät alle palkansaajien keskitulon ja yli 20 prosentilla tulot jäivät alle 15 000 euroon (Suomen Yrittäjät

2016). Tästä voidaan mielestäni tehdä johtopäätös, että läheskään kaikki yritykset eivät Suomessa ole elinvoimaisia ja monessa tapauksessa yrittäjän kannattaisi vakavasti harkita yritystoimintansa jatkamista – yritystoiminta on kyettävä tarvittaessa myös lopettamaan, jos toiminta ei ole kannattavaa. Tämän johdosta tutkimuksessa tarkastellaan myös oman yritystoimintani elinvoimaisuutta.

Yrityksen kehittymistä arvioidaan yrittäjän henkilökohtaisesta näkökulmasta seuraavilla mittareilla: onko yrityksen toiminnallinen taso kehittynyt (kyllä / ei) ja onko luottamukseeni yritykseni elinvoimaisuuteen parantunut (kyllä / ei).

#### 4.4 Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkijan tehtävä kehitystehtävässä on ymmärtää, mitä yrityksessä tapahtuu, miksi niin tapahtuu ja miten toimimalla noihin tapahtumiin voisi vaikuttaa. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena voidaan katsoa olevan pyrkimys löytää perusteltua tietoa tutkittavasta kohdeilmiöstä. Tieteellinen tieto eroaa arkipäiväisestä tiedosta perustelujensa kautta. Tiedon arvon ratkaisee se, miten ja millaisin menetelmin tieto on hankittu ja kuinka hyvin sen paikkaansa pitävyys kyetään perustelemaan. Tutkimustyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttää pelkistämistä, jotta olennaiset asiat voidaan erottaa epäolennaisista. (Mäkinen 1992, 18-19)

Pienten yritysten tutkimiseen kuuluu omanlaisiaan piirteitä. Pienissä yrityksissä ei ole kysymys siitä, että ne olisivat suurten kilpailijoidensa pienoiskuvia, joiden toiminta olisi vain tekemistä pienemmässä mittakaavassa. Tämän vuoksi pienten yritysten ongelmatkaan eivät ole verrattavissa isojen yritysten ongelmiin. Pienyritykset ovat hyvin moninainen joukko erilaisia toimijoita. Yhdistävä tekijä on, että yrityksen taustalla on aina ihminen ja päätökset syntyvät hänen harkintaansa pohjautuen. (Mäkinen 1992, 20-21.)

Yritysten tulisi nähdä tutkimustyö investointina, jonka vaikutusaika toimintaan on pitkä. Etenkin pienet yritykset voivat olla kärsimättömiä ja tuloksia haluttaisiin saavuttaa heti. Yritystutkimuksessa pyritään löytämään logiikka, jolla yritys toimii. Tätä myös tutkijan tulee lähtökohtaisesti kunnioittaa, vaikka sitä myöhemmin pyrittäisiinkin muuttamaan. Koska tekeillä on kehityshanke, jonka tavoitteena on avoimesti muuttaa ja kehittää yrityksen toimintaa, toteutetaan kehittämistehtävä toimintatutkimuksena (action research). (Mäkinen 1992, 23-25.)

Toimintatutkimus on Kurt Lewinin 1940-luvulla Yhdysvalloissa alkujaan kehittämä yhteisöjen ja työorganisaatioiden tutkimustapa. Siihen kuuluu kaksi pääpiirrettä: tutkimusta käytetään muutoksen aikaansaamiseksi tutkittavassa kohdeyhteisössä, ja kohdeyhteisön edustajat osallistuvat aktiivisesti tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus on oikeammin tapa organisoida tutkimushanke, kuin oma erillinen metodi. Tutkimuksen eri vaiheissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten kyselyjä, arviointoja ja kokeita. Tutkittavien osallistuminen on todettu toimintatutkimuksessa tärkeäksi. Kohdeyhteisön jäsenet ovat yleensä paljon suopeampia omaksumaan sellaisia tutkimukseen perustuvia tuloksia, joiden löytämisessä he ovat itse olleet mukana. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 1998, 44.)

Toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan käytännöllistä työorganisaation kehittämistyötä. Tutkimustyön päällimmäisenä tavoitteena ei ole raportin kirjoittaminen, vaan aloittaa pitkäaikainen prosessi, jossa oppimisen avulla edetään kohti tavoitetta. Toimintatutkimuksella on kaksi toisiaan täydentävää tavoitetta: samalla kun se muuttaa itse tutkittavaa organisaatiota, se tuottaa siitä uutta tietoa. Tässä mielessä toimintatutkimuksen voidaan katsoa olevan oma tutkimusmenetelmänsä siinä kuin muutkin tiedon hankkimisen tavat. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 1998, 44; Mäkinen 1992, 23-25.)

Tutkimuksessani tulen käyttämään laadullisia eli kvalitatiivisia ja määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kun tutkitaan omaa toimintaa ja sen tuottamia tuloksia, on erittäin suuri haaste saada osoitettua tutkimuksen luotettavuus, jos tutkimuksen tiedot perustuvat pelkästään tutkijan omiin arvioihin. Tämän johdosta omaa toimintaa tarkastelevaa tutkimusta ei voida toteuttaa ainoastaan laadullisin tutkimusmenetelmin, vaan luotettavuuden kannalta on tärkeää käyttää kehitystehtävässä myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kehitystehtävässä kvalitatiivisilla menetelmillä on tarkoitus tulkita, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille. Kvantitatiivista tarkastelua käytetään silloin, kun on mahdollista määritellä numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia.

Keräämällä laadullista tutkimusaineistoa pyritään yleensä tutkittavan kohteen tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuudet tutkia ongelmia, joiden selvittäminen olisi hankalaa tai jopa mahdotonta perinteisemmällä määrällisellä tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään miksi ja miten tutkittava kohde toimii tavalla, jolla se toimii. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2008, 69.)

Kvantitatiivisen tarkastelun kohteena tutkimuksessani ovat tilinpäätöstiedot, asiakas-suhteet (tilaajat ja tilausmäärät), projektien tyyppi (esim. kuvankäsittelyprojektien määrä) ja laatu (esim. onnistuneiden projektien määrä) ja yrittäjän arvot. Laadullisen lähestymistavan piiriin tutkimuksessani kuuluvat yrittäjän oma arvio yrityksen tilasta ja kehitystarpeista, keskustelut lähipiirin kanssa sekä asiakaspalautteen tarkastelu.

#### 4.5 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimuksen pääaineistona on yrityksen tilaushistoria (ks. liite 2) vuoden ajalta, tarkemmin ottaen ajanjaksolta 1.8.2015–31.8.2016. Vuoden ajanjakso antaa mielestäni varsin kattavan kuvan toiminnasta ja sen pohjalta voidaan tehdä riittävän luotettavia päätelmiä. Olennaista on että jokaiselta kuukaudelta saadaan kerättyä tieto, jotta voidaan tarkastella myös kuukausittaista vaihtelua.

Käytännössä olin tehnyt käsin merkinnät jokaisesta projektista projektivihkoon. Kaikista projekteista olin kirjannut seuraavat tiedot: tilaaja, tilausaika, projektin tyyppi (esim. pakkaussuunnittelu), koska työtä on tehty ja kuinka paljon siihen on yhteensä kulunut aikaa. Lisäksi olin kirjannut erilliseen kalenteriin lisätietoa tai erityishuomioita joistain projekteista.

Tätä tutkimusta varten arvioin yksitellen jokaisen tarkasteluajanjakson projektin laatua viisiportaisella asteikolla (1 = huonoin, 5 = paras). Tein arvion neljällä ulottuvuudella, jotka ovat onnistuminen, mielekkyys, stressaavuus ja kannattavuus. Kirjasin arviot Exceliin, jonka avulla analysoin materiaalia ja tein siitä kuukausi- ja vuositason raportin (ks. liitteet 3 ja 4).

Hyödynsin tutkimuksessani myös tilinpäätöstietoja. Ne koskevat vuotta 2015, koska viimeisin yrityksen vahvistettu tilinpäätös on kyseiseltä vuodelta. Tiedot perustuvat yrityksen tositeisiin ja tilitoimisto on koostanut ne tilinpäätökseksi (ks. liite 1).

Yrittäjän arvojen tarkastelussa hyödynsin Schwartzin (1992) arvoteoriaan perustuvan arvomittarin muokattua versiota, joka koostuu 23 väittämästä (Helkama 2015, 238–243), esimerkiksi ”Minusta on tärkeää päättää itse omista asioistani. Haluan olla vapaa ja riippumaton toisista” (Helkama 2015, 240). Kunkin väittämän kohdalla arvioidaan sitä, missä määrin kuvaus sopii itsen käyttäen kuusiportaista asteikkoa (1 = Ei lain-

kaan samaa mieltä, 6 = Erittäin paljon samaa mieltä). Väittämille annettujen pistemäärien avulla muodostetaan keskiarvo kullekin arvolle.

Samalta ajanjaksolta kuin projekteja tarkasteltiin, kävin läpi kaikki asiakkailta tulleet sähköpostit, joista kartoitin asiakkailta spontaanisti (pyytämättä) tullutta asiakaspalautetta. Koska palaute tuli spontaanisti, on oletettavaa, että sitä ovat antaneet vain asiakkaat, jotka ovat olleet erityisen tyytyväisiä (tai tyytymättömiä). Tämän aineiston tarkoituksena oli tuoda objektiivisempaa tukea omalle arviolle omista vahvuuksista.

Yrityksen tilan ja omien vahvuuksien arvioimiseksi tarkastelin aiempia muistiinpanojani ja luonnoksia sekä ajatuksiani (ts. hyödynsin introspektiota). Tutkimuksen eri vaiheissa kävin keskusteluja lähipiirin kanssa. Näitä keskusteluja ei dokumentoitu, mutta koen että keskustelut ovat vaikuttaneet omien vahvuuksieni tunnistamiseen ja niiden avulla on ollut mahdollista reflektoida omaa yritystoimintaa.

#### 4.6 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja todennettavuus

Reliabiliteetti-käsite liittyy erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn menetelmän kykyä tuottaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia, eli toisin sanoen, kuinka luotettavia tuloksia tutkimusmenetelmällä saadaan. Tutkimusmittari tai mittaustoimitus on luotettava, jos siihen liittyy toistettavuus eli mittaustulokset pysyvät samoina mittauskertoja toistettaessa. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2008, 34.)

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuksessa sitä, mitä sillä on alun perin ollut tarkoitus mitata. Validiteetin arvioinnissa huomio keskitetään siihen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkimuskysymykseen, jota halutaan tutkia. Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta ja pätevyydestä, voidaan puhua myös tutkimusaineiston validiudesta tai siitä, että tutkimus kokonaisuudessaan on validi ja tulokset ovat päteviä. (Mäntyneva & Heinonen & Wrange 2008, 34.)

Kuten aiemmin mainitsin (ks. luku 4.4.), merkittävä haaste tutkimuksen luotettavuudelle on se, että tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena mikroyrityksessä ja tutkimuksen tekijänä on yrityksen ainoa työntekijä. Jotta tutkimuksesta saadaan luotettava, on pyrit-



tävä mahdollisimman tarkasti kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet. Näin luodaan perusta tutkimuksen toistettavuudelle. Tutkimuksen pätevyyden kannalta on tärkeää, että käytettävät mittarit ovat mahdollisimman selkeitä, eivätkä tulokset näin ole tulkinnanvaraisia.

## 5 Teoreettisen viitekehyksen määrittäminen

Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto tulisi kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Myös aineiston luonne voi asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja mitä tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmien valitseminen ovat siis tärkeitä ja kauaskantoisia ratkaisuja. (Alasuutari 2001, 83-84.)

Useimpien olemassa olevien yritysten voidaan katsoa sijoittuvan keskinkertaisen ja hyvän välimaastoon. Vain harvat ovat koskaan parhaita. Jim Collinsin (2006, 7) tekemissä tutkimuksissa on selvinnyt, että monet yleisesti sovelletut liike-elämän normit korreloivat keskinkertaisuuden kanssa. Collins onkin esittänyt kysymyksen: miksi haluaisimme luoda keskinkertaisuuteen johtavia käytäntöjä?

Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen haasteena oli löytää teorial, joilla voidaan pätevästi tarkastella mikroyrityksen toimintaa ja löytää ratkaisut havaittuihin ongelmiin. Tärkeintä oli löytää teoria, jonka avulla pystytään määrittämään mikroyritykselle strategia ja onnistutaan liittämään strategia osaksi mikroyrityksen toimintaa. Tutkimukseni pääteoriaksi valitsin Jim Collinsin työryhmineen kehittämän *hyvästä parhaaksi kehittämisen teorian*. Teorian keskeinen huomio on yrityksen nykytilan tuntemisen tärkeys. Vasta tämän jälkeen voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Collins kuvaa tätä julmien tosiasioiden kohtaamiseksi. (Collins 2003, 127-131.) Collinsin teorian keskeinen käsite on *siilikonsepti* eli yrityksen vahvuuksien kautta syntyvä strateginen konsepti siitä, missä yritys voi olla paras (Collins 2003, 142). Mielestäni Collinsin teoria on rakenteeltaan riittävän yksinkertainen, jotta se on sovellettavissa myös mikroyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen onnistumiseksi tarvittiin myös muita teorioita, joiden avulla saatiin kerättyä riittävästi tietoa strategian määrittämistä varten. Tutkimuksessani käytettävät muut teorialat ovat arvoteoria, pienyrityskuutio, Business Model Canvas -malli ja tasapainotettu mittaristo.

Arvot liittyvät olennaisesti tehtäviin valintoihin. *Schwartzin arvoteorian* avulla voidaan määrittää, mitkä arvot ovat ihmiselle tärkeimpiä: teoriaan liittyvien mittareiden avulla saadaan käsitys arvojen tärkeysjärjestyksestä. (Helkama 2015, 9 & 97.) Teoriassa määritellään sekä arvojen sisältö että arvojen keskinäiset suhteet (kuvio 9). Arvoilla on mielestäni suuri merkitys yrityksen toiminnan kehittämisessä: jos yrityksen toiminta ei ole yhtenevä yrittäjän arvomaailman kanssa, on hankala rakentaa menestyvää toimintaa. Tutkimuksessani tarkastelen Schwartzin arvoteorian avulla sitä, mitkä arvot ovat minulle tärkeimpiä ja millaista merkitystä tällä on yritykseni kehittämisen kannalta.

*Pienyrityskuution* (kuvio 10) avulla voidaan tarkastella visuaalisesti eroja ja erityispiirteitä pienyritysten välillä. Pienyrityskuutio tarjoaa käytännöllisen mallin pienyritysten kasvu- ja kehityskaarien suunnitteluun. (Mäkinen 1992, 37-38.) Tutkimuksessani tarkastelen tämän mallin avulla sitä, mihin suuntaan yritykseni toimintaa ollaan kehittämässä.

Yrityksen nykyistä liiketoimintaa voidaan kuvata *Business Model Canvas -mallin* avulla (ks. Liite 6). Tutkimuksessani on tarkoitus koota tämän mallin avulla yhtenäinen näkemys yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta ja luoda näin kattava pohja tuleville kehitystoimille.

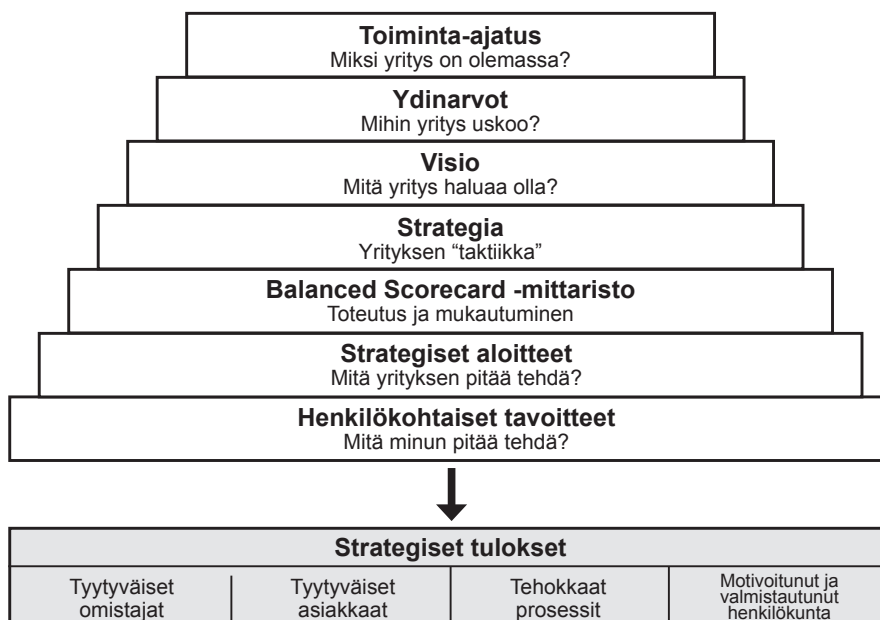
*Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC)* tarjoaa mallin (kuvio 11), jossa yrityksen toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään yrityksen visioon ja strategiaan. (Olive & Roy & Wetter 1997, 16.) Tutkimuksessani tasapainotetun mittariston avulla strategia viedään osaksi yrityksen arkea ja sen avulla seurataan myös päivittäistä toimintaa.

## 5.1 Yrityskulttuuri ja strategia

Niemisen ja Tomperin (2008, 177-178.) mukaan yrityskulttuuria voidaan kuvata yrityksen tavaksi toimia. Yrityskulttuuri on olemassa, vaikka sitä ei olisikaan kirjattu paperille. Tämän vuoksi yrityskulttuuria on tärkeää pyrkiä ohjaamaan, eikä antaa sen kehittyä vapaasti. Yrityskulttuuri näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa ja se voi myös muodostaa esteen kehittymiselle. (Nieminen & Tomperi 2008, 177-178.) Yrityskulttuuri ilmentää sitä, millaisia tapoja yrityksessä on. Esimerkiksi arvot, toimintatavat ja niistä viestiminen ovat kaikki osa yrityskulttuuria. Myös strategia on tiiviisti yhteydessä yrityskult-

tuuriin. Paraskaan strategia ei voi toimia, jos se ei sovi yrityksen kulttuuriin. (Nieminen & Tomperi 2008, 180 & 189.)

Strategioiden hallintaa varten ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä mallia. Voidaankin todeta, että strategian määritelmiä ja malleja on yhtä monta, kuin on strategian asiantuntijoita. Strategia on osa loogista polkua (kuvio 3), jossa organisaatiossa tehtyjä päätöksiä siirretään operatiiviselle tasolle. (Kaplan & Norton 2002, 74 & 80-82.) Strategian laatiminen on lähes aina mutkikas prosessi ja kuluttaa yritykseltä paljon resursseja. (Olve & Roy & Wetter 1997, 58.)



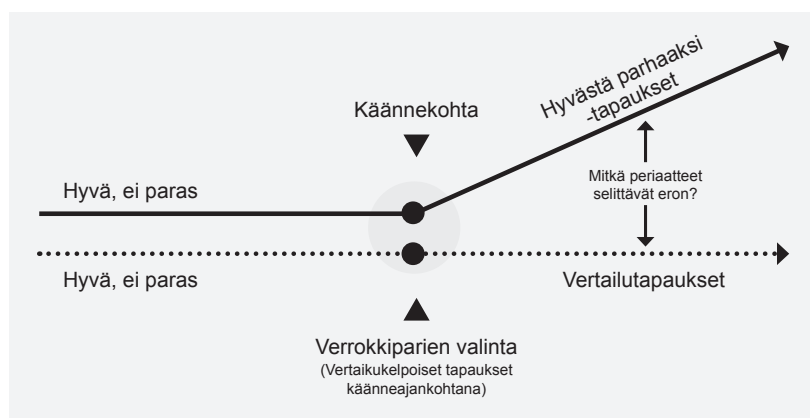
Kuvio 3. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi (mukaillen, Kaplan & Norton 2002, 81).

## 5.2 Hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessi

Antiikin Kreikasta on peräisin sanonta: "Kettu tietää paljon, mutta siili tietää yhden suuren asian." Tarinan kettu on viekas ja pystyy keksimään lukemattoman määrän monimutkaisia suunnitelmia päästäkseen hyökkäämään siilin kimppuun. Lähtökohtaisesti kettu vaikuttaa varmalta voittajalta heikompaan siiliin nähden. Kun kettu lopulta hyökkää, käyttää siili ainoaa puolustuskeinoaan ja käpertyy piikkipalloksi. Kettu ei kuitenkaan kykene murtamaan tätä puolustusta ja joutuu vetäytymään kamppailun hävinneenä. Siilin ja ketun kamppailu voi toistua monta kertaa – mutta siili vie aina voiton. (Collins 2003, 136.)

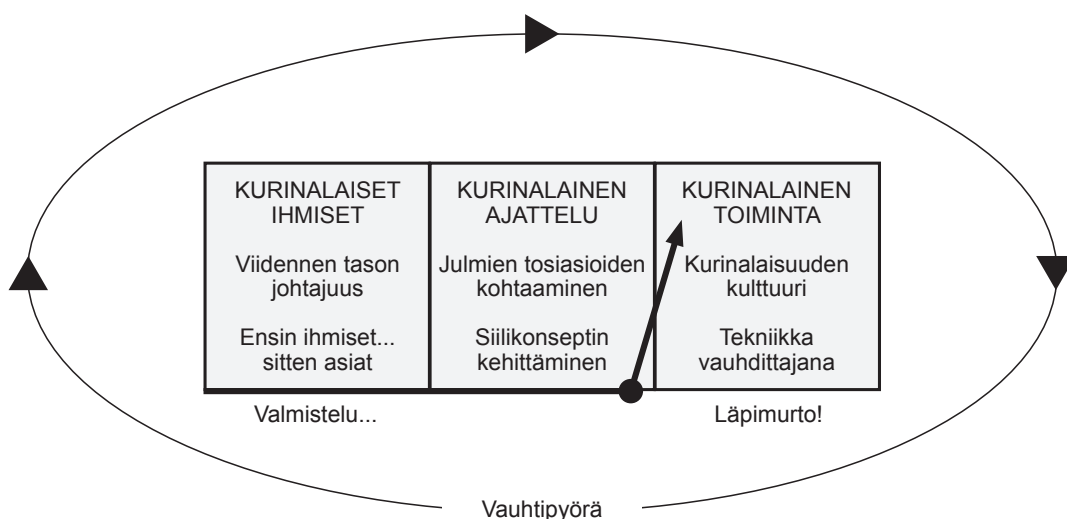
Tarinan ketulla on monta rautaa tulella eikä se koskaan muodosta ajatuksistaan yhteistä konseptia tai visiota. Siili taas yksinkertaistaa monimutkaisetkin asiat yhdeksi kattavaksi ajatukseksi. Siilin mielestä kaikki se, mikä ei liity sen kehittämään ydinajatukseseen, on merkityksetöntä. Se ymmärtää, että syvällisen oivaltamisen ytimenä on yksinkertaisuus. Siili kykeneekin näkemään olennaisen ja jättämään muun huomioimatta. Collins (2003, 136-137) teki havainnon, että kaikki, jotka kehittivät yrityksensä hyvästä parhaaksi, olivat ainakin jossain määrin siilejä. He hyödynsivät siilimäisyyttään ja johdattivat yritystä kohti siilikonseptia. Verrokkirytysten johtajat eivät koskaan päässeet nauttimaan toiminnan selkeydestä, vaan hajottivat huomionsa moniin eri asioihin ja toimivat hajanaisesti ja epäjohdonmukaisesti. (Collins 2003, 136-137.) Mielestäni myös mikroyrittäjän tulisi olla siili ja keskittyä tekemään jotakin erinomaisesti.

Kun tutkittiin yrityksiä, jotka olivat kohdanneet kriisejä, mutta nousseet niistä takaisin kannattaviksi, havaittiin, että näiden yritysten toiminnassa oli yhtäläisyyksiä: yritysten johto oli aluksi kyennyt tunnustamaan nykytilanteen puutteineen, mutta samalla säilyttämään uskon siihen, että asiat kääntyvät vielä hyviksi. Collins (2003, 127-131) kutsuu tätä Stockdalen paradoksiksi. Nimi viittaa Vietnamin sodassa sotavangiksi joutuneeseen amiraali Jim Stockdaleen. Hän selvisi pitkästä vankeudesta ajatuksella, jonka mukaan koskaan ei pidä menettää uskoaan siihen, että asiat menevät lopulta hyvin, mutta samalla on pystyttävä katsomaan rehellisesti tilannetta, jossa ollaan. Collinsin mukaan se, että yritys pystyy omaksumaan tämän ajattelutavan, parantaa huomattavasti sen mahdollisuuksia tehdä oikeita päätöksiä myös vaikeassa tilanteessa. (Collins 2003, 127-131.)



Kuvio 4. Hyvästä parhaaksi -verrokkiparien tutkimusmenetelmä selvittää yritysten menestymisen eroavuuksia (mukaillen, Collins 2005, 9).

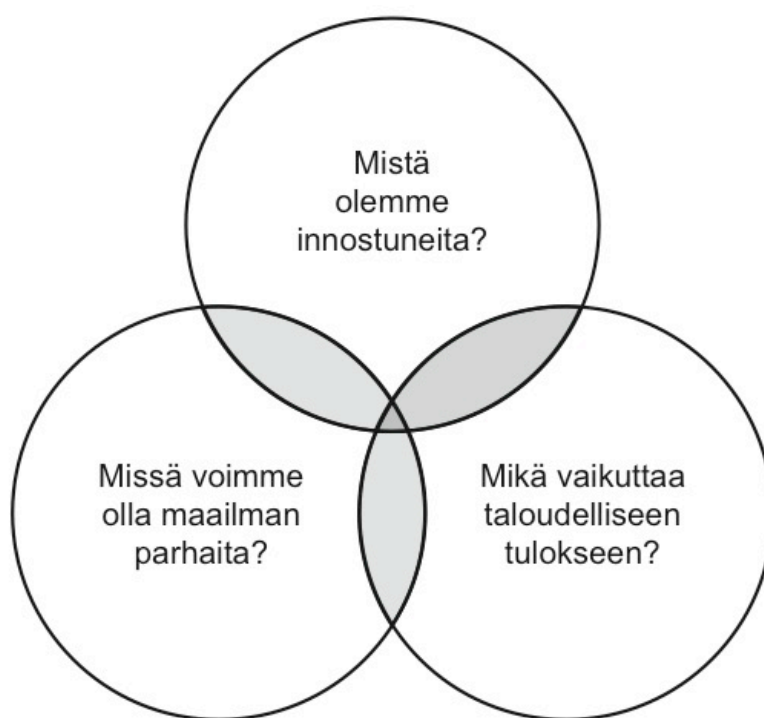
Collinsin (2003, 31-34) hyvästä parhaaksi kehittymisen teoria koostuu kehittämis- ja läpimurtovaiheesta (kuvio 5) ja sen kolme tärkeintä osa-aluetta ovat kurinalaiset ihmiset, kurinalainen ajattelu ja kurinalainen toiminta. Kuhunkin osa-alueeseen liittyy kaksi avainkäsitettä. Ensiksi, kurinalaiset ihmiset -osa-alueeseen liittyy *viidennen tason johtajuuden* käsite. Viidennen tason johtajia luonnehtii sekoitus vaatimattomuutta ja rauhtaista tahtoa. Heidän on havaittu olevan vaatimattomia, hiljaisia, pidättyväisiä ja jopa ujoja. He ovat kunnianhimoisia, mutta heidän kunnianhimonsa kohdistuu etupäässä asiaan, organisaatioon ja työhön – ei heihin itseensä. Heillä on kiihkeä halu tehdä kaikkensa kunnianhimonsa tyydyttämiseksi. *Ensin ihmiset... sitten asiat* on toinen kurinalaiset ihmiset -osa-alueen käsitteistä. Yrityksen tärkein resurssi eivät ole ihmiset, vaan oikeat ihmiset. Ensin yritykseen on valittava oikeat ihmiset ja vasta tämän jälkeen menestymisen kannalta on oleellista vision tai strategian määrittäminen. Tärkeintä on vastata ensin kysymykseen ”kuka”, ennen kuin voidaan tehdä ”mitä” -päätöksiä. (Collins 2003, 31-34.)



Kuvio 5. Hyvästä parhaaksi kehittymisen teorian osa-alueet (mukaillen, Collins 2003, 32).

Hyvästä parhaaksi kehittymisen teorian toiseen osa-alueeseen, kurinalaiseen ajatteluun, kuuluu *julmien tosiasioiden kohtaaminen* (*uskoa silti menettämättä*). Parhaille yrityksille tavanomaista on aiemmin esitetty ”Stockdalen paradoksi”. Jos yritys pystyy omaksumaan tämän kaksijakoisen ajattelutavan, parantaa se huomattavasti mahdolli-

suuksiaan tehdä hyviä päätöksiä etenkin silloin, kun kohdataan suuria ongelmia. (Collins 2003, 32-33.) Kurinalaisen ajattelun osa-alueeseen kuuluu myös *siilikonseptin kehittäminen (yksinkertaisuus kolmen vaatimuksen yhtymäkohdassa)*. Hyvästä parhaaksi kehittyminen edellyttää pääsemistä niin sanotun pätevyyskirouksen yli. Vaikka jokin toiminta olisi ollut pitkään yrityksen ydintoimintaa, ei se tarkoita, että siinä voitaisiin tulla parhaaksi. Jos jossain halutaan tulla parhaaksi, täytyy keksiä jokin yksinkertainen idea, joka muodostuu kolmen limittäisen kehän (kuvio 6) syvällisestä ymmärtämisestä: missä voimme olla maailman parhaita, mikä on intohimomme kohde ja mikä resurssi toteuttaa taloudelliset tavoitteemme. Parhaat yritykset ovat pelkistäneet ymmärryksensä yksinkertaiseksi, selkeäksi konseptiksi, joka ohjaa niiden kaikkea toimintaa. (Collins 2003, 32-33.)



Kuvio 6. Kolmen limittäisen kehän syvällinen ymmärrys on perusta siilikonseptin määrittämiselle (mukaillen, Collins 2003, 143).

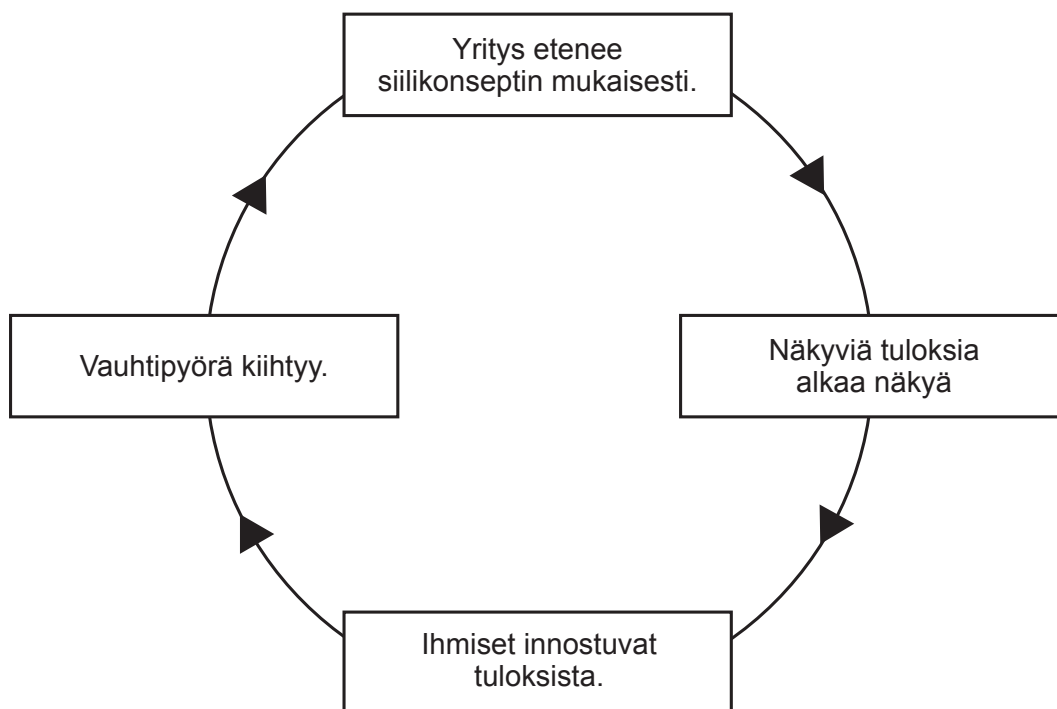
Collinsin hyvästä parhaaksi kehittymisen teorian kolmas osa-alue koskee kurinalaista toimintaa. Kaikilla yrityksillä on kulttuuri ja joillain yrityksillä on kurinalaisuutta, mutta harvoin yrityksillä on *kurinalaisuuden kulttuuria* (kuvio 7). Kun yrityksissä on kurinalaisia ihmisiä, hierarkiaa tai byrokratiaa ei tarvita. Kurinalaisuuden kulttuuri vaatii noudattamaan johdonmukaisesti järjestelmää, mutta toisaalta se antaa toimia järjestelmän puitteissa vapaasti ja vastuullisesti. (Collins 2003, 33.) Collinsin teorian mukaan *tekni-*

kan rooli on olla *vauhdittajana*. Parhaille yritykselle tekniikka ei ole itseisarvo, vaan tekniikka on valjastettu rengin, ei isännän rooliin. Uudet tekniikat valitaan huolellisesti ja jokaisen uuden tekniikan on sovelluttava yrityksen siilikonseptiin. (Collins 2003, 33.)



Kuvio 7. Luovalla kurinalaisuudella saavutetaan yrityksessä parhaat tulokset (mukaillen, Collins 2003, 178).

Lisäksi Collins kuvaa hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessia vauhtipyörän käsitteen avulla, jonka mukaan yrityksen tulisi pyrkiä saavuttamaan konkreettisia tuloksia – vaikka aluksi hyvin pieniä. Jos kyetään osoittamaan muutoksen liittyminen kokonaiskonseptiin, on seurauksena ihmisten innostuminen (kuvio 8). Parhaaksi ei muututa kertaheitolla, eikä muutoksessa voida erottaa yhtä ratkaisevaa toimenpidettä. Prosessia voi kuvata ison vauhtipyörän pyörittämiseksi – alkuun vauhti on hidasta, mutta pian voimaa on varastoitunut riittävästi ja pyöriminen on nopeaa. (Collins 2003, 246.)



Kuvio 8. Vauhtipyörävaikutus (mukaillen, Collins 2003, 246).

Oman tutkimukseni kannalta Collinsin käsitteistä erityisen käyttökelpoisia ovat julmien tosiasioiden kohtaaminen, siilikonsepti ja kurinalaisuuden kulttuuri, koska ne ovat mielestäni teorian tärkein osa määritettäessä mikroyrityksen tarpeisiin soveltuvaa strategiaa.

### 5.3 Arvot

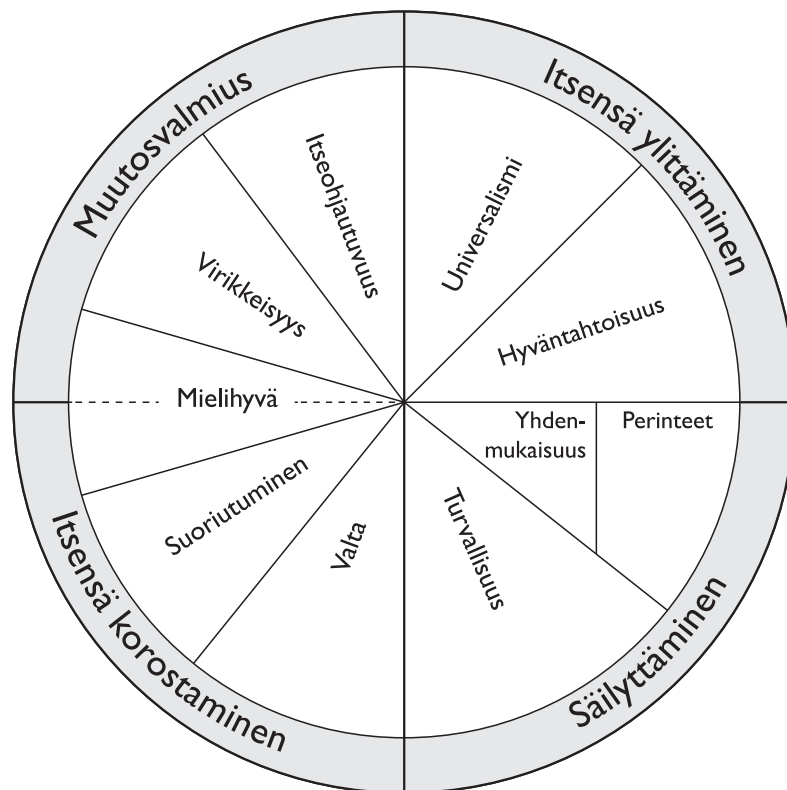
Arvot kertovat siitä, mikä on tärkeää ihmisille. Arvojen avulla voidaan arvioida ihmisten käyttäytymistä ja perustella heidän tekemiään valintoja. Jokaisella ihmisellä on monia arvoja, joiden tärkeys vaihtelee, ja ne voidaan asettaa keskenään tärkeysjärjestykseen. Arvoja on monenlaisia, esimerkiksi vapaus, tasa-arvo ja maailmanrauha. Arvoiksi voidaan katsoa myös asiat, joilla kuvataan toivottavaa käytöstä, esimerkiksi ahkeruus, kohteliaisuus tai rohkeus. (Helkama 2015, 8.)

Arvot liittyvät keskeisesti ihmisten tekemiin päivittäisiin valintoihin. Oli kyse sitten yksilöiden tai yritysten toiminnasta, arvot vaikuttavat tehtyihin ratkaisuihin. (Helkama 2015, 9.) Kun ihmisellä on arvojen kautta yhteys yrityksen toimintaan, hän on erityisen valmis tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 192-193.)



### 5.3.1 Schwartzin arvoteoria

Sosiaalipsykologi Shalom Schwartz kehitti vuonna 1992 mullistavan arvotutkimuksen, jossa osoitettiin, että arvot voidaan esittää kehämäisenä järjestelmänä. Schwartzin mallissa on kaksi pääulottuvuutta (kuvio 9), itsensä ylittäminen–itsensä korostaminen ja säilyttäminen–muutosvalmius. Mallissa itsensä ylittäminen viittaa suvaitsevaisen ja epäitsekääseen arvomaailmaan. Itsensä korostamisen taas voidaan nähdä asenteena, jossa painottuvat kunnianhimo ja menestys. Säilyttäminen on perinteitä ja turvallisuutta arvosta elämäntapa. Muutosvalmius tarkoittaa haasteiden ja spontaanin toiminnan arvostamisesta. Näihin pääulottuvuuksiin sisältyy kymmenen eri arvoa (taulukko 4), joista muodostuu kehämäinen rakenne. Kehällä vierekkäisten arvojen voidaan katsoa olevan yhteensopivia ja kehän vastakkaisten yhteen sopimattomia. Ihmisen on helppo yhdistää elämässään kehän vierekkäisiä arvoja, mutta kehän vastakkaisille puolille asettuvia arvoja voidaan pitää yhteen sopimattomina. Niitä voi olla vaikea tai mahdotonta tavoitella tai toteuttaa samaan aikaan. (Helkama 2015, 87-92.)



Kuvio 9. Schwartzin malli arvojen rakenteesta (mukaillen, Schwartz 1992, 45).

Taulukko 4. Keskeiset arvotyypit ja niiden määritelmät (Helkama 2015).

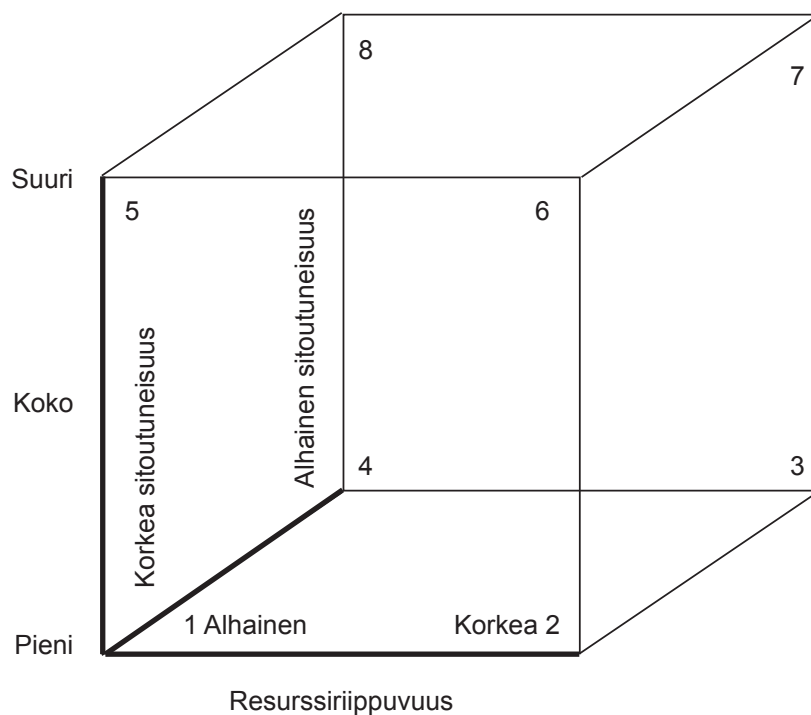
Arvotyyppi	Määritelmä
Valta	yhteiskunnallinen asema ja arvostus, ihmisten ja resurssien hallitseminen
Suoriutuminen	henkilökohtainen menestys osoittamalla pätevyyttä sosiaalisten mittapuiden mukaan
Mielihyvä	omakohtainen mielihyvä ja aistinautinto
Virikkeisyys	jännitys, uutuus ja haasteet elämässä
Itseohjautuvuus	itsenäinen ajattelu ja toimintojen valitseminen, luominen, tutkiminen
Universalismi	kaikkien ihmisten hyvinvoinnin ja luonnon ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojeleminen
Hyväntahtoisuus	sellaisten ihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, joiden kanssa ollaan usein henkilökohtaisessa kontaktissa
Perinteet	kulttuuriperinteiden ja uskonnon välittämien tapojen ja aatteiden kunnioitus, niihin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen
Yhdenmukaisuus	sellaisten tekojen, taipumusten ja impulssien hillintä, jotka häiritsevät tai vahingoittavat toisia ja rikkovat sosiaalisia odotuksia tai normeja
Turvallisuus	yhteiskunnan suhteiden ja oma turvallisuus, sopusointu ja vakaus
Työ	ahkeruus, täsmällisyys, tunnollisuus, järjestelmällisyys, pitkäjänteisyys, säästäväisyys (Työ on suomalaisessa tutkimuksessa käytetty arvotyyppi, joka ei kuulu Schwartzin malliin, kuten muut arvotyypit)

Schwartzin malli on melko karkea ja tulee pitää mielessä, että arvotyypit ovat yleistyksiä. Mallin ulkopuolelle jää monien mielestä hyvin tärkeitäkin arvoja, esimerkiksi suomalaisesta näkökulmasta katsottuna sellaiset arvot kuin isänmaallisuus tai ahkeruus. Schwartzin arvoteoria on hyödyllinen, koska se on kuin kartta, joka näyttää maastosta suuret linjat. Mallissa on omat puutteensa, mutta arvojen järjestelmäluonteen se tuo hyvin esiin. (Helkama 2015, 97 & 100.)

#### 5.4 Pienyrityskuutio

Pienyrityskuution (kuvio 10) avulla voidaan täsmentää eroja ja erityispiirteitä pienyritysten välillä. Näiden erojen kuvaaminen on erityisen tärkeää yritysten käytännön kehittä-

misen näkökulmasta. Pienyrityskuutio tarjoaa uusia mahdollisuuksia pienyritysten kasvu- ja kehityskaarien suunnitteluun. Kuution avulla voidaan tarkastella sekä yritysten ideaalityyppejä että vaihtoehtoja yrityksen kehittämiseen. (Tainio 1992, 37-38.)



Kuvio 10. Pienyrityskuutio mahdollistaa yrityksen kasvu- ja kehityskaarien tarkastelun (mukailen, Tainio 1992, 34).

Kuutio koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Kuution pohjalle sijoittuvat pienet ja ylätasoon suurehkot pienyritykset. Etu- ja takaseinän välinen tila kuvaa yrityksen työntekijöiden sitoutumista toimintaan: etuseinän lähellä ovat korkean ja takaseinän lähellä alhaisen sitoutuneisuuden yritykset. Kuution sivuseinien väli kuvaa ulkoisen resurssiriippuvuuden vaihtelua. Lähelle vasenta sivustaa sijoittuvat alhaisen riippuvuuden yritykset, jotka ovat suhteellisen itsenäisiä. Lähelle oikeaa sivustaa sijoittuvat korkean resurssiriippuvuuden omaavat, muiden resursseista riippuvaiset pienyritykset. Pienyrityskuution kulmiin sijoittuvat yritysten ideaalityypit (taulukko 5). (Tainio 1992, 33-34.)

Taulukko 5. Pienyrityskuution kulmatilojen ideaalityypit (Tainio 1992, 35-37).

---

1	Pieniä ja alhaisen resurssiriippuvuuden yrityksiä edustavat palvelupainotteiset yksinyrittäjät, joiden toiminta perustuu osaamiseen ja pieniin pääomiin. Asiakkaat ovat tuttuja, joten itsenäisyyden aste on yleensä korkea. Korkeaa sitoutumista edesauttaa ammattitaidon kehittäminen.
2	Pieniä ja korkean resurssiriippuvuuden yrityksiä ovat valmistus- ja korjauspainotteiset yritykset, joita voivat esimerkiksi olla pienet huoltoasemat. Raaka-aineriippuvuus ja varaston arvo lisäävät pääomasidonnaisuutta.
3	Alhaisen sitoutuneisuuden ja vahvan resurssiriippuvuuden yritykset ovat esimerkiksi pieniä teollisuusyrityksiä. Mitä hierarkkisemmin yritystä johdetaan ja mitä alhaisempi koulutustaso työntekijöillä on, sitä alhaisempi on myös yritysten sitoutuneisuuden aste.
4	Alhaisen sitoutuneisuuden ja alhaisen resurssiriippuvuuden yritys voi olla esimerkiksi sivutoiminen yritys. Sitoutuneisuuden alhaisuutta määrittää yritysten väliaikaisuus ja lyhyen aikavälin tavoitteellisuus.
5	Korkean sitoutuneisuuden ja alhaisen resurssiriippuvuuden yrityksiä ja ovat esimerkiksi konsultti- tai tilitoimistot. Yrityksen sitoutuneisuutta kasvattaa henkilöstön välisen yhteyksien keskeisyys liiketoiminnassa.
6	Korkean sitoutuneisuuden ja resurssiriippuvuuden yritykset ovat usein pienteollisia yrityksiä. Tuotteiden valmistamisen edellyttämä ammattitaito vaatii sitoutumista ja tuotantoprosessin luonne tuottaa korkean resurssiriippuvuuden.
7	Alhaisen sitoutuneisuuden ja korkean resurssiriippuvuuden yritykset ovat pienyrityksiksi suurehkoja. Niitä ovat esimerkiksi pienteollisuusyritykset, jotka perustuvat yleiseen osaamiseen ja joissa ei vaadita korkeaa osaamista.
8	Alhaisen sitoutuneisuuden ja alhaisen resurssiriippuvuuden yritykset ovat pienyrityksiksi suurehkoja, esimerkiksi keskisuuret mainostoimistot ja lääkäriasemat. Nämä yritykset perustuvat enemmän ammattiin kuin yrityksiin sitoutuneisiin työntekijöihin, minkä seurauksena yrityksissä on suhteellisen suuri henkilöstön vaihtuvuus.

---

## 5.5 Business Model Canvas

Yrityksen kehitystoimien kannalta on tärkeää tunnistaa, kuinka yrityksen nykyinen ansaintamalli toimii: Mitkä ovat kanavat, joiden kautta yritys tavoittaa asiakaskohderyhmänsä ja mistä lähteistä yrityksen tulot muodostuvat? Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät resurssit, kumppanit ja toiminnot, joita tarvitaan asiakkaalle tarjottavan ratkaisun aikaan saamiseksi? Alexander Osterwalderin kehittämä Business Model Canvas (ks. Liite 6) on yksinkertainen malli, jolla yritys voi helposti kuvata oman liiketoimintamallinsa. Näin saadaan helposti hahmotettua, mistä ja miten raha tulee ja mitä kaikkea toiminnan ylläpitäminen vaatii. Kokoamalla kaikki tieto yhdelle lomakkeelle (taulukko 6) on toimin-

nan kokonaisuutta huomattavasti helpompi tarkastella ja kartoittaa myös kehittämistä vaativia kohteita. (Leppänen 2013, 129-131.)

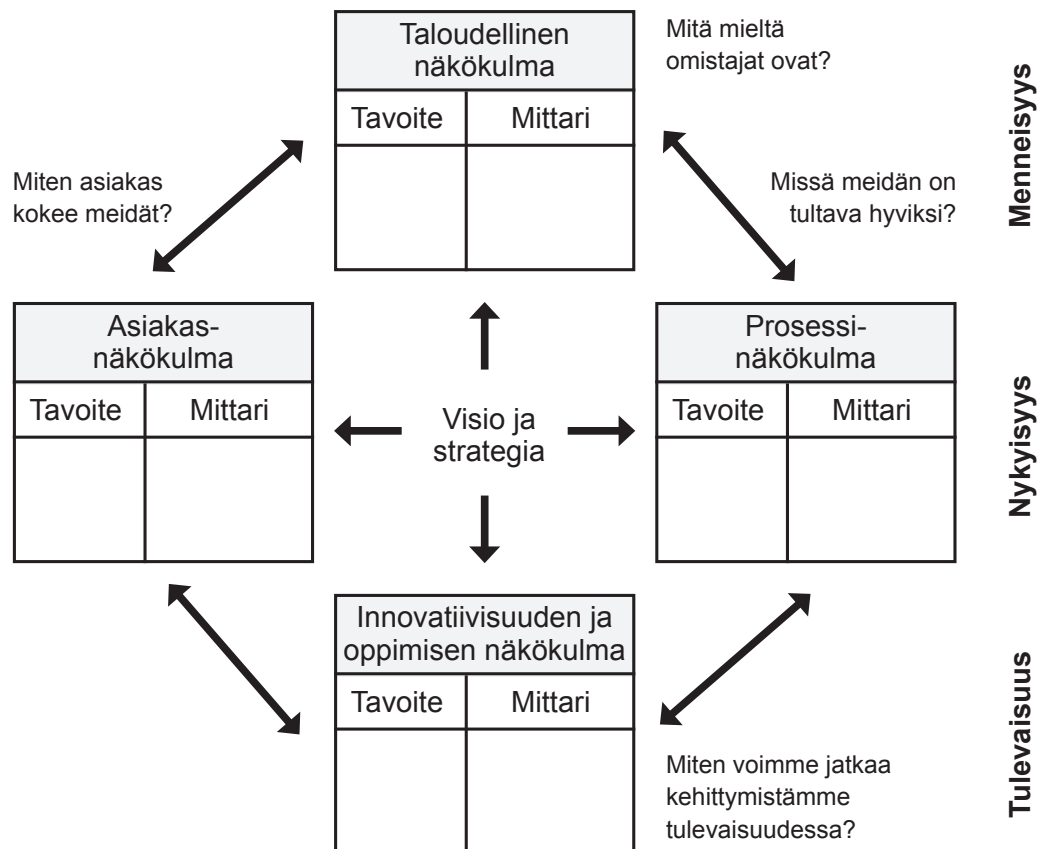
Taulukko 6. Business Model Canvas -malli koostuu yhdeksästä eri osasta (Leppänen 2013, 128-131).

Keitä ovat asiakaskohderyhmäsi:	millainen on ihanneasiakkaasi ja mitä asiakaskohderyhmiä tavoittelet, keitä haluat palvella, mikä on tavoiteltujen kohderyhmien ostopotentiaali ja heidän tunnistetut tarpeensa?
Minkä ratkaisun tarjoat:	mikä on lupauksesi ja tuottamasi arvo asiakaskohderyhmille, mitä tuotteita tarjoat ja mikä on niiden hyöty asiakkaille, mitä asiakkaiden ongelmia ratkaiset?
Kuinka tavoitat asiakkaasi:	mitkä ovat kanavasi tavoittaa eri asiakasryhmät, mitkä markkinointi- ja jakelukanavat toimivat parhaiten? Miten voit tehdä ostamisesta asiakkaalle mahdollisimman helppoa?
Kuinka ylläpidät asiakassuhteita:	millaista suhdetta asiakkaasi toivovat, millä keinoin voit parhaiten pitää yhteyttä asiakkaisiisi, miten luot satunnaisista asiakkaista kanta-asiakkaita, kuinka ylläpidät hyvää mainetta?
Mitkä ovat tulonlähteesi:	mistä yrityksen tulot muodostuvat, minkä hinnan asiakkaat ovat valmiita maksamaan tarjoamistasi ratkaisuista?
Mitkä ovat toiminnan tärkeimmät resurssit:	mitä osaamista, laitteita ja ohjelmistoja tarjoamasi ratkaisujen tuottaminen vaatii, mikä on ydinosoamistasi ja mitkä ovat tärkeimmät voimavarasi toiminnassasi?
Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväsi:	mitkä ovat tärkeimmät tehtävät, jotta saat liiketoimintamallisi toimimaan?
Millaisia kumppaneita ja verkostoja tarvitset:	mitä ovat kumppanit ja verkostot, joita tarvitset toimintasi onnistuneeseen pyörittämiseen, mitä osaamista tarvitset oman osaamisesi lisäksi?
Millainen on toiminnan kustannusrakenne:	mitä kuluja toiminnastasi syntyy, mitkä ovat suurimmat kulut, miten onnistut pitämään kulut kurissa?

## 5.6 Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC)

Kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpää kuin toiminnalle luotu strategia. Yleinen huomion kohdistuminen yrityksissä strategian ja vision kehittämiseen luo harhakuva, että yrityksen menestymiseen ei muuta vaaditakaan. Suurin osa strategiatöistä epäonnistuu. Tämä ei johdu yleensä huonosti laaditusta strategiasta, vaan sen huonosta toteu-

tuksesta. Tutkimukset osoittavat, että vain noin 10 prosenttia strategioista onnistuu toivotulla tavalla. (Kaplan & Norton 2002, 2.)



Kuvio 11. Balanced Scorecard -mallin rakenne (mukaillen, Kaplan & Norton 2005; Olve & Roy & Wetter 1997,16).

Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) käsite julkaistiin professorien Kaplan ja Norton kirjoittamassa artikkelissa Business Review -lehdessä vuonna 1992. Alkuperäisenä tavoitteena oli laajentaa johtamisen ohjausta sitten, ettei tähän käytettäisi vain taloudellisia mittareita. Tasapainotetun mittariston menetelmässä keskitytään tietoisesti valittuun ja havainnolliseen joukkoon mittareita (kuvio 11), joiden avulla pyritään pääsemään yksimielisyyteen strategisista suuntauksista sekä välittämään se kaikkien asianosaisten tietoon. Mittaristo auttaa saavuttamaan tasapainon eri näkökokohtien välille, niin kuin nimikin jo antaa ymmärtää. Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Yritys ottaa tarkastelun kohteeksi muutaman ratkaisevan tunnusluvun kultakin olennaiselta tavoitealueelta. Tällöin yrityksen on pakko ohjata ja seurata päivittäistä toimintaansa. Tasapainotettu mittari perus-

tuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Kaplan & Norton 2000, 2; Olve & Roy & Wetter 1997, 14-16.)

## 5.7 Vaihtoehtoiset teoriat

Pääteoriaksi valitun Collinsin teorian rinnalla mietin vaihtoehdoksi Duhigg (2014, 157-158) teoriaa tapojen voimasta, jonka mukaan jotkin tavat ovat merkittävämpiä kuin toiset, kun uudistetaan yrityksen toimintaa. Tällöin puhutaan keskeisistä tavoista, joiden ansiosta jokaisella yksityiskohdalla ei ole merkitystä muutoksen kannalta. Merkittävämpää on löytää muutama keskeinen arvo ja käyttää niitä vahvoina välineinä aiheuttamaan positiivinen ketjureaktio muidenkin tapojen parantamiseen. Valitsin kuitenkin Collinsin hyvästä parhaaksi teorian, koska sen yleisrakenne oli selkeämpi ja helpommin toistettavissa.

Muiden teorioiden vaihtoehtoisiksi oli myös esillä erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi nykytilan kuvaamiseen harkitsin Business Model Canvas -mallin tilalle SWOT-analyysin käyttämistä. Halusin kuitenkin kuvata enemmän yrityksen nykyistä toimintaa kuin esimerkiksi tulevaisuutta, joten tämän vuoksi valitsin Business Model Canvas -työkalun. Oli myös tärkeää löytää toimiva teoria, jonka avulla strategia oli mahdollista viedä osaksi yrityksen toimintaa ja mitata strategian toteutumista. Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) vaihtoehtona mietin Collinsin ja Hansenin (2013, 136) teoriaa TSJ-reseptistä (TSJ = täsmällinen, suunnitelmallinen ja johdonmukainen). Teoria tarjoaa mallin siitä, miten strategiset ajatukset käännetään konkreettisiksi toimiksi. TSJ-reseptin ohjeistus ei kuitenkaan mielestäni ole täysin sopiva mikroyrityksen tarpeisiin, sillä siitä puuttuu lyhyen aikavälin mitattavuus ja malli määrittelee jopa liian laajan kokonaisuuden toiminnan ohjaamiseen. (Collins & Hansen 2013, 136.)

## 6 Nykytila-analyysi

Yrityksen nykytila-analyysissä halusin kartoittaa (taulukko 7) yrityksen nykyistä toimintaa mahdollisimman tarkasti ja kattavasti. Tarkoituksena oli saada kerättyä riittävästi tietoa, jotta myöhemmin oli mahdollista määrittää yritykselle strategia, joka edellyttää esimerkiksi yrityksen vahvuuksien ja yrittäjän henkilökohtaisten toiveiden tunnistamista. Myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsoin tärkeäksi, että aineistoa kerättiin ja analysoitiin mahdollisimman monipuolisesti.

Taulukko 7. Nykytila-analyysin osa-alueet.

Tarkasteltava asia	Tavoite
Yrityksen elinvoimaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvittää yrityksen taloudellinen tilanne</li> <li>Tarkastella tilausmääriä ja asiakkuuksia</li> <li>Tutkia projektien kannattavuutta</li> </ul>
Yrityksen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvittää tehtyjen projektien onnistumista</li> <li>Analysoida saatua (spontaania) asiakaspalautetta</li> <li>Tutkia minkä tyyppisiä projekteja yritykseltä on tilattu</li> </ul>
Yritystoiminnan tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkastella minkä tyyppiset työt ovat yrittäjälle mielekkäimpiä</li> <li>Analysoida mitkä työt ovat olleet stressaavia</li> </ul>
Yrittäjän arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvittää mitkä arvot ovat yrittäjälle tärkeitä</li> </ul>
Yrityksen dokumentaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arvioida yrityksen dokumentaation nykytilaa</li> </ul>

## 6.1 Yrityksen elinvoimaisuus

Sumoin elinvoimaisuutta selvitin tutkimalla yrityksen tilinpäätöstietoja (ks. liite 1) vuodelta 2015, jotta saatiin kuva yrityksen kannattavuudesta. Lisäksi tutustuin yrityksen tilaushistoriaan aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 (ks. liite 2). Jokainen projekti käytiin läpi ja analysoitiin erikseen, jotta saatiin kattava kuva toiminnan laadusta (ks. luku 4.5).

Mitä tulee *yrityksen taloudelliseen tilanteeseen*, yrityksen tilinpäätöstiedoista (ks. liite 1) kävi selväksi, että vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli noin 5000 euroa ja kulut noin 1000 euroa kuukaudessa. Tilinpäätöstiedoista selviää myös, että yritys on käytännössä velaton. Vuoden 2016 tilanteesta olen keskustellut kirjanpitäjäni kanssa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että vuodesta 2016 on tulossa liikevaihdoltaan hieman edellisvuotta heikompi, mutta toisaalta myös kulut näyttävät jäävän edellisvuotta pienemmiksi. Yrityksen tilauksiin ovat vaikuttaneet esimerkiksi muutokset ison asiakkaan tuotestrategiasa, minkä vuoksi esimerkiksi pakkaussuunnittelun työt ovat vähentyneet. Tästä huolimatta yrityksen taloudellisen tilanteen voidaan katsoa olevan hyvä.



*Tilausmääriä* selvitettiin tilaushistorian avulla (ks. liite 2). Tarkastelussa selvisi, että aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 oli tehty 179 erilaista projektia. Analyysissä jaoin projektit kahteen osaan työn suuruuden perusteella: pienet, alle kolmen tunnin työt, ja isot, enemmän kuin kolme tuntia vieneet työt (taulukko 8). Jaottelu perustui omaan kokemukseeni, jonka mukaan alle kolmen tunnin työt voi ottaa työn alle lähes koska vaan, mutta sitä isommille töille on varattava suunnitelmallisemmin aikaa. Pienten töiden määrä näyttäisi olevan kasvussa, ja yhteistä pienille tilauksille on, että niillä on poikkeuksetta kiireellinen aikataulu. Tilausmääristä voitiin todeta, että ne jakaantuivat melko tasaisesti eri kuukausille. Eniten projekteja oli kesäkuussa 2015 ja hiljaisimmat kuukaudet olivat joulukuu 2015 ja heinäkuu 2016. Hiljaisimmat kuukaudet selittyvät mielestäni yleisimpien kesä- ja joululomien ajankohdalla. Kiireisin aika taas selittyy sillä, että asiakkaat ovat halunneet saada työt tehtyä ennen lomiaan. Lisäksi olen myös itse pitänyt lomani tilastollisesti hiljaisimpina aikoina.

Taulukko 8. Sumoin tilausmäärät elokuu 2015–elokuu 2016.

Kuukausi	Pieniä projekteja (kpl)	Isoja projekteja (kpl)	Yhteensä (kpl)
elo (2015)	5	13	18
syys	6	9	15
loka	5	6	11
marras	7	6	13
joulu	3	5	8
tammi	9	2	11
helmi	9	3	12
maalis	10	7	17
huhti	15	3	18
touko	11	5	16
kesä	11	11	22
heinä	3	3	6
elo (2016)	5	7	12
<b>yhteensä</b>	<b>99</b>	<b>80</b>	<b>179</b>

Olemassa olevia *asiakassuhteita* selvitettiin myös tilaushistorian avulla (ks. liite 2). Tilaushistoriasta selvisi, että tutkitulla aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 töitä tilasi 32

eri henkilöä. Näistä 23 henkilöä tilasi töitä useammin kuin kerran. Tilaushistoriasta nousi selvästi esiin kuusi asiakasta, jotka olivat tilanneet reilusti muita enemmän (taulukko 9). Asiakassuhteiden tarkastelu paljasti, että toiminta on melko riippuvaista yksittäisistä asiakkaista. Jotta yritystoiminnan riskiä saataisiin pienemmäksi, olisi yrityksellä hyvä olla jatkossa enemmän edes satunnaisesti tilaavia asiakkaita. Tähän voidaan vaikuttaa helpoiten aktiivisemmalla verkostoitumisella ja lisäämällä yrityksen markkinointia.

Taulukko 9. Tilausten jakautuminen aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 (asiakkaat luokiteltu tilausmäärän perusteella).

Asiakas (hlö)	Tilausmäärä (kpl)
Asiakas A	41
Asiakas B	15
Asiakas C	11
Asiakas D	11
Asiakas E	10
Asiakas F	9

*Projektien kannattavuudesta* (ks. liite 3) ei voitu tehdä kovinkaan selviä johtopäätöksiä, sillä projektien väliset kannattavuuden erot olivat aineiston perusteella hyvin pieniä. Yleisesti voisin todeta projektien kannattavuudesta sen, että pienten töiden kohdalla kannattavuutta näyttäisi heikentävän niihin liittyvä tehottomuus, sillä töihin menee usein enemmän aikaa kuin pystyn niistä laskuttamaan. Isompien töiden kohdalla kannattavuutta heikentää töiden vaativuus. Isoimmat työt ovat lähes poikkeuksetta edellyttäneet uusien asioiden opettelua ja tätä aikaa en luonnollisesti ole pystynyt laskuttamaan asiakkailta. Olen kuitenkin sitä mieltä, että pienet työt sopivat minulle paremmin ja niistä voin saada kannattavampia esimerkiksi dokumentaatiota parantamalla (esim. työhön käytetyn ajan tarkempi kirjaaminen). Toiminnassa kannattaa siis jatkossa pyrkiä ensisijaisesti hankkimaan pieniä projekteja, jotka saan tehtyä nopeasti.

## 6.2 Yrityksen osaaminen

Yrityksen osaamista selvitin tutkimalla aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 tehtyjen projektien onnistumista (ks. liite 4), yrityksen spontaanisti (pyytämättä) saamaa asia-

kaspalautetta (ks. liite 5) ja erityyppisten projektien (esim. pakkaussuunnittelu) tilausmääriä (ks. liite 4).

*Töiden onnistumisessa* (ks. liite 4) ei voitu nähdä aineiston perusteella merkittäviä eroja eri projektien välillä. Työt olivat lähes poikkeuksetta onnistuneet (riittävän) hyvin. Eniten ongelmia oli aineiston mukaan ollut animaatio- ja tuotesuunnitteluprojekteissa. Ongelmiin voidaan katsoa olevan syynä se, että molempien projektityyppien töitä tehdään harvoin ja se että molemmat projektityypit vaativat erityistä ammattitaitoa ja tekemisen rutiinia, jota minulla ei tällä hetkellä ole. Oman arvioni mukaan kaikkein parhaiten ovat kuitenkin onnistuneet erilaiset kuvankäsittelyyn liittyvät projektit, jotka olen myös itse kokenut kaikkein mielekkäimmiksi tehtäviksi.

*Asiakastyytyväisyyttä* selvitin tarkastelemalla aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 saamaani sähköpostia asiakkailta. Saapuneista sähköposteista tutkittiin spontaanisti (pyytämättä) tullutta palautetta (ks. Liite 6). Positiivista palautetta oli tullut erityisesti silloin, kun kiireinen työ oli pystytty ottamaan vastaan, kiireinen työ oli saatu valmiiksi tai työ oli onnistunut hyvin. Olen saanut myös hyvää palautetta siitä, että vastaan viesteihin nopeasti ja olen helposti tavoitettavissa. Moni asiakas on kokenut joidenkin muiden mainostoimistojen kanssa toimiessa ongelmaksi sen, että viesteihin ei vastata tai töiden määräajoista ei pidetä kiinni. Tämä tieto on ollut minulle yllättävä, ja sen myötä olen havainnut, että itselleni itsestään selvä toiminnan luotettavuus onkin yksi yritystoimintani suurimmista kilpailueduista.

Kun tarkastelin sitä, *minkä tyyppisiä töitä olen tehnyt* aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016, päädyin jakamaan työt yhdeksään eri luokkaan (ks. liite 4). Muodostin luokat tilatun tuotteen käyttötarkoituksen perusteella. Tutkitulla ajanjaksolla olin tehnyt selvästi eniten erilaisia printtitöitä eli esimerkiksi lehti-ilmoituksia. Muita merkittäviä luokkia olivat myymälämateriaalit (POS), web-materiaalit, kuvankäsittely ja pakkaussuunnittelu. Nämä projektit muodostivat 75 prosenttia tekemistäni töistä. Yllätyksenä aineistosta selvisi printtimateriaalien suuri osuus tehdyistä projekteista, joka oli 45 prosenttia. Tämä on hieman huolestuttava havainto, sillä mainostyöt siirtyvät yhä enemmän digitaalisiin muotoihin (ks. luku 3.3). Yritykselläni on selvästi tarve kehittää digitaalista osaamista ja löytää asiakkaita, jotka voisivat tilata näitä palveluita.

### 6.3 Yritystoiminnan tavoitteet

Yritystoiminnan tavoitteiden selvittämiseksi arvioin sitä, minkälaiset työtehtävät ovat olleet minusta kaikkein kiinnostavimpia ja mielekkäimpiä aikavälillä elokuu 2015–elokuu 2016 (ks. liite 4) ja sitä, millaiset asiat kiinnostavat minua kokemukseni perusteella. Toisin sanoen selvitin sitä, millaisia töitä minun tulisi tavoitella. Samalla tarkastelin tehtäviä, jotka ovat olleet stressaavimpia (ks. liite 4), jotta tietäisin, millaisia töitä minun tulisi välttää.

*Mielekkäimpiä töitä* näyttäisivät tutkitun aineiston perusteella olevan 3D-mallinnus sekä kuvankäsittely- ja kuvitustyöt. Seuraavaksi mielekkäimpiä olivat pakkaussuunnittelun tehtävät. Näitä kolmea mielekkäintä tehtäväryhmää yhdistää kohdallani yhtäältä digitaalisuus ja toisaalta käytettäviin ohjelmiin liittyvä teknisyyks. Pakkaussuunnittelussa joudutaan myös miettimään monia asioita, kuten pakkauksen rakennetta, myymäläympäristöä, viranomaisten vaatimuksia ja erityisesti asiakkaan toiveita. Tutkitun aineiston perusteella voidaan siis todeta, että teknistä ongelmanratkaisukykyä vaativat tehtävät ovat minusta kaikkein mielenkiintoisimpia ja koen niiden myös sopivan minulle parhaiten. Kiinnostuksen kohdistuminen digitaalisiin töihin on myös hyvä asia. Kuten aiemmin mainitsin (ks. luku 3.3), digitaaliset ratkaisut ovat tulevaisuudessa yhä vahvemmassa asemassa mainosalalla. Siksi on vaikea kuvitella, että alalla pystyisi jatkossa toimimaan, ellei hallitse digitaalisia töitä.

Kun tarkastellaan *eniten stressiä aiheuttaneita töitä*, on listassa samankaltaisuutta mielekkäimpien töiden kanssa. Tämä johtuu mielestäni siitä, että mielekkäimmät työt ovat samalla myös minulle kaikkein haastavimpia ja niitä ei lukumääräisesti ole ollut paljoa. Tämän johdosta rutiini niiden tekemiseen puuttuu. Listalla nousevat esiin kuitenkin myös printtityöt, joita minulla on tällä hetkellä paljon, mutta joiden tekeminen ei ole itselleni yhtä antoisaa kuin esimerkiksi digitaalinen kuvankäsittely. Lähitulevaisuudessa minun tulisi panostaa entistä enemmän digitaaliseen osaamiseen ja näiden tuotteiden markkinointiin.

### 6.4 Yrittäjän arvot

Yrittäjälle tärkeitä arvoja mitattiin Schwartzin arvotestillä (5.3.1). Testin perusteella tärkeimmiksi arvoiksi nousivat turvallisuus, työ ja itseohjautuvuus (taulukko 10). Arvotestin

merkittävin tulos tulee kahden vastakkaisen arvon nousemisesta tärkeimpien arvojeni joukkoon. Nämä ovat turvallisuus ja itseohjautuvuus. Tämän perusteella voi mielestäni tehdä johtopäätöksen, että mikroyrittäjyys on minulle sopiva tapa yrittää ja tehdä töitä. Koska turvallisuus on minulle tärkeä arvo, olisi hankala tavoitella voimakasta kasvua ja siitä aiheutuvaa riksiä. Toisaalta itseohjautuvuuden tärkeys kertoo sen, että toimiminen perinteisessä hierarkkisessa työorganisaatiossa on minulle erittäin haastavaa. Se että valta ja suoriutuminen eivät ole minulla kovinkaan korkealla arvojen tärkeysjärjestyksessä, kertoo siitä, että kilpailuun perustuva menestyminen ei motivoi toimintaani.

Taulukko 10. Kohdeyrityksen yrittäjän arvojen tärkeysjärjestys.

Arvo	Keskiarvo	Sijoitus arvohierarkiassa
Valta	3,5	6
Suoriutuminen	3	8
Mielihyvä	2	10
Virikkeisyys	2,5	9
Itseohjautuvuus	5	2
Universalismi	3,7	5
Hyväntahtoisuus	3,5	6
Perinteet	2	10
Yhdenmukaisuus	4,5	4
Turvallisuus	5,5	1
Työ	5	2

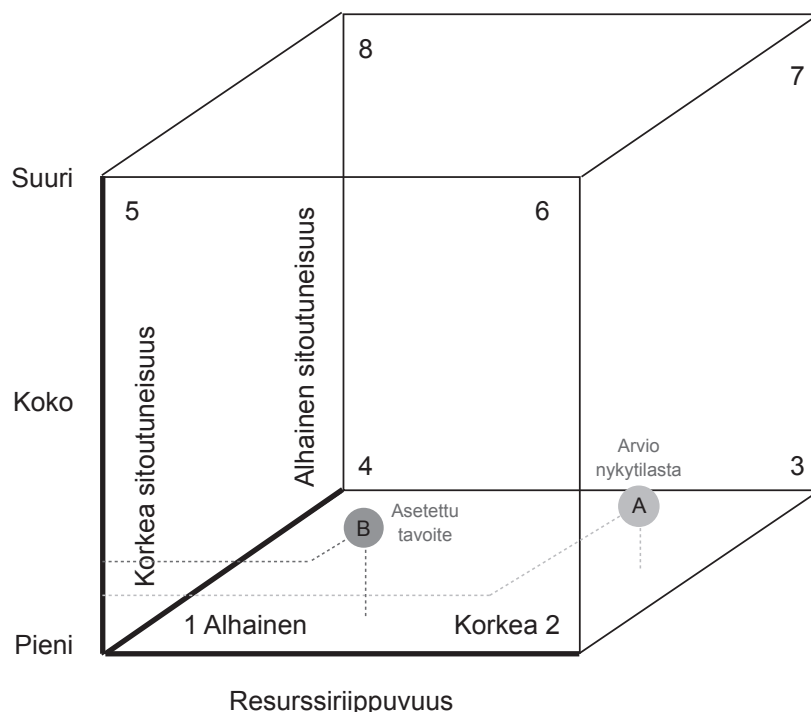
## 6.5 Yrityksen dokumentaatio

Kuten tutkimuksen alussa mainitsin (ks. luku 1), yrityksessä ei ole ollut johdettua tapaa tiedon keruuseen ja dokumentointiin. Monia suunnitelmia ei ollut kirjattu paperille, vaan ne olivat vain muistini varassa. Tietoa ei kerätty tai varastoitu yhtenäisesti, vaan sekavasti eri dokumentteihin. Osa tiedoista oli digitaalisessa muodossa (esimerkiksi tiedot laskutuksesta), mutta esimerkiksi kaikki projekteista kerätty tieto oli ainoastaan käsin kirjoitettuna projektivihossa (ks. luku 4.5). Lisäksi olin kirjannut paljon tietoa vain erilaisiin lappusiin, ja onkin varmaa, että paljon tietoa on tämän vuoksi hävinnyt kokonaan. Mielestäni huono dokumentointi on yksi keskeinen syy yritykseni ongelmiin ja dokumentoinnin parantaminen on tutkimuksen keskeisiä haasteita.

## 6.6 Nykytila-analyysien yhteenveto

Kerättyjen ja analysoitujen tietojen perusteella kuvattiin yritystoiminta (ks. Liite 6) *Business Model Canvas* -mallin avulla. Näin saatiin koostettua tarkka kokonaiskuva yrityksen nykyisestä liiketoiminnasta ja ansaintamallista. Tämän avulla oli helppo varmistaa, että kaikki olennainen tieto yrityksen toiminnasta oli saatu kerättyä.

*Pienyrityskuution* (ks. luku 5.4.) avulla määritin yrityksen nykyisen sijainnin kuutiossa, ja merkitsin tämän kirjaimella A (kuvio 12). Määritin kuution avulla myös sitä, mihin suuntaan haluaisin kehittää yrityksen toimintaa. Merkitsin tämän kirjaimella B. Tärkeä tavoite olisi saada lisää uusia asiakkaita, koska se vähentäisi yrityksen resurssiriippuvaisuutta yksittäisistä asiakkaista ja lisäisi myös yrityksen elinvoimaisuutta. Lisäksi toiminnan sitoutumista tulisi kasvattaa eli esimerkiksi käyttää enemmän aikaa yritystoiminnan ja oman ammattitaidon kehittämiseen, jolloin yrityksen toimintaa saisi kehitettyä suuntaan, joka täyttää paremmin omat toiveeni.



Kuvio 12. Yritystoiminnan nykytila ja tavoitetaso kuvattuna pienyrityskuutiossa.

## 7 Tutkimuksen eteneminen

Sydänmaanlakka (2009, 152) toteaa itsensä johtamisen olevan kaiken johtamisen lähtökohta. Kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen tärkeimpiä asioita. Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla omaa toimintaa ohjataan itsereflektoinnin avulla. Jotta itseä pystytään johtamaan, on osattava ottaa etäisyyttä omaan toimintaan. Uudistuminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja lisäksi reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2009, 155.) Omaa yrittäjyyttäni määrittää yksinyrittäjyys, mutta myös pyrkimys oman ammattitaidon kehittämiseen. Tiedostan toimintatutkimuksen edellyttävän dialogia, mutta samalla katson, että rooli yksinyrittäjänä edellyttää myös kykyä tehdä ratkaisuja itsenäisesti. Tämän vuoksi olen pyrkinyt toteuttamaan tutkimukseni melko itsenäisesti (taulukko 11), jotta on mahdollista nähdä, kuinka hyvät mahdollisuudet yksinyrittäjällä on käytännössä tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa.

Taulukko 11. Tutkimuksen eri vaiheet ja sen eteneminen.

Vaihe	Osa-alue	Ajankohta
1	Tutkimuksen itämisvaihe	toukokuu 2014 →
2	Tutkimusaiheen täsmentyminen ja rajaaminen	helmikuu 2016 →
3	Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen	kevät - kesä 2016
4	Lopullisen aineiston kerääminen	syyskuu 2016
5	Aineiston analysoiminen	syyskuu 2016
6	Kehitystoimien määrittäminen ja pilotointi	lokakuu 2016
7	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	marraskuu 2016
8	Tutkimuksen valmistuminen	marraskuu 2016

Aloitin tutkimukseni suunnittelun keväällä 2014. *Tutkimustyön alkuvaihe* oli hitaasti täsmentyvä ja kului paljon aikaa ennen kuin pääsin työssä kunnolla alkuun. Koska toimin yksinyrittäjänä, kukaan ulkopuolinen ei voinut osoittaa minulle tutkimushankkeen aihetta, vaan se täytyi itse löytää omasta toiminnasta (ks. luku 1). Tiedostin koko ajan, että päätös tutkimuksen aiheesta on hyvin ratkaiseva tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi en pitänyt asian kanssa kiirettä, vaan annoin aiheen kehittyä rauhassa ja samalla keskityin yritykseni nykyiseen toimintaan. Tämän vuoksi tutkimushanke jäi joksikin aikaa taka-alalle, kunnes helmikuussa 2016 tapasin opinnäytetyöni ohjaajan lehtori Raisa Varstan, jonka kanssa käydyn keskustelun perusteella ymmärsin, että tutkimuksessa on pureuduttava yritystoimintani perusteisiin ja määritettävä suunni-

telmallinen perusta yritykseni toiminnalle. Näin sain *määritettyä ja rajattua tutkimusongelman* (ks luku. 4.2). Haastavinta tutkimuksen alkuvaiheessa olikin löytää tutkimukselle sopiva aihe, joka olisi mielenkiintoinen ja josta olisi aidosti hyötyä yritystoiminnassani.

Tämän jälkeen, keväällä 2016, aloin rakentaa tutkimuksen *teoreettista viitekehystä* (ks. luku 5). Tavoitteenani oli löytää kattava, mielellään yleisesti tunnustettu teoriapohja tutkimukselle. Monissa kartoittamissani teorioissa oli kuitenkin mielestäni ongelmana, että ne tarkastelevat asioita vain suurten organisaatioiden näkökulmasta. Tästä syystä niiden avulla on mielestäni hankalaa kehittää pienen yrityksen toimintaa. Miettiessäni teoreettista viitekehystä tutkimukselleni muistin ensimmäisen vuoden opinnoista Henkilökohtaisen kasvun -opintojakson, jossa Jarno Kelon johdolla perehdyttiin itsensä kehittämiseen. Kurssin aikana kerättiin palautetta omasta henkilökohtaisesta toiminnasta ja saadun palautteen avulla luotiin oma kehittymislause ohjaamaan omia tavoitteita. Oma kehittymislauseeni oli: ole avoin. Muistin myös tämän tiivistetyn kehittymislauseen toimineen kohdallani erinomaisesti ja että sitä oli helppo soveltaa käytännössä. Vaikka lause oli yksinkertainen, siihen pystyi sisällyttämään monia eri asioita. Kun tutustuin Jim Collinsin hyvältä parhaaksi kehittymisen prosessiin (ks. luku 5.2), havaitsin, että se sisälsi hyvin samankaltaisen periaatteen isomman kokonaisuuden tiivistämisestä yhdeksi ajatukseksi. Tämän vuoksi vakuutuin siitä, että Collinsin malli on paras mahdollinen teoria tutkimukseeni.

Kun tutkimukselle oli rakennettu teoreettinen viitekehys, keräsin tutkimuksen toteutuksen kannalta tarvittavan aineiston (ks. luku 4.5) syksyllä 2016. Aineistoa ei ollut juuri lainkaan valmiina, vaan se täytyi kerätä yksitellen eri lähteistä. Esimerkiksi asiakkuuksista tai projekteista ei ollut olemassa kuin yksittäisten projektien tiedot. Tämän vuoksi jokainen työ oli käytävä läpi ja analysoitava tarkasti. Lisäksi yrityksen sekava dokumentointi vaikeutti tehtävää koota yhteen kaikki tarvittava tieto. Tavoitteena oli kuitenkin saada kerättyä mahdollisimman kattava aineisto, jotta tutkimukseni tuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia. Tutkimukseni ja aineistojen keräämisen kannalta oli kuitenkin suuri etu, että yrittäjänä minulla oli pääsy kaikkiin yritykseni tietoihin ja pysyin vapaasti hyödyntämään kaikkea olemassa olevaa materiaalia.

Sen jälkeen kun olin saanut kerättyä riittävän kattavan aineiston tutkimuksen toteuttamiseksi, oli mahdollista ryhtyä analysoimaan aineistoa (ks. luku 6). Myös tämä vaihe toteutettiin syksyllä 2016. Tarkoitukseni oli saada analyysien avulla mahdollisimman



kattava kuva yrityksen toiminnasta, mutta ennen kaikkea kerätä tietoa, jonka avulla yritykselle voitiin myöhemmin määrittää siilikonsepti (ks. luku 8). Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä (ks. luku 4.4). Yllättävintä analyysien tekemisessä oli niihin kulunut aika. Koska minulla ei ollut rutiinia tällaisiin tehtäviin, jouduin tekemään analyysit moneen kertaan, kun huomasin virheitä tuloksissa. Mutta oli myös erittäin mielenkiintoista käsitellä ja analysoida omasta liiketoiminnasta syntynyttä tietoa. En ollut aiemmin tehnyt vastaavanlaista tarkkaa analyysia yrityksen toiminnasta.

Tein tutkimukseni keskeiset kehitystoimet syyskuussa 2016. Kehitystoimia määritettäessä tuli erityisesti huomioida, että suunnittelin toimenpiteitä pienelle yritykselle. Tutkimukseni tavoitteeksi olin asettanut (ks. luku 4.2) mikroyrityksen tarpeisiin sopivan strategian kehittämisen, määritetyn strategian viemisen käytäntöön ja sen seurannan kehittämisen. Konkreettisena kehitystoimena määritin ensin yrityksen toiminnalle siilikonseptin (ks. luku 8). Sen jälkeen kun olin saanut konseptin valmiiksi teoreettisella tasolla, pilotoin konseptin lokakuussa 2016. Pilotoinnin aikana määritin siilikonseptille tasapainotetun mittariston (ks. luku 5.6) periaatteiden mukaisesti neljä erillistä mittaria toiminnan tarkastelemista varten (ks. luku 8.3). Samalla otin toiminnan seuraamiseksi kehitetyn lomakkeen pilottikäyttöön (ks. liite 7). Pyrin kokoamaan lomakkeeseen kaikki asiat, joita päivittäisessä toiminnassa tulisi seurata ja mitata (ks. luku 8.3). Tavoitteena oli yrityksen dokumentaation laadun parantaminen. Otin lomakkeen aluksi testikäyttöön aina viikoksi kerrallaan, ja viikon päätteeksi muokkasin lomaketta viikon aikana syntyneiden havaintojen perusteella. Esitin lomakkeen myös ystävälleni, ja tein lomakkeeseen vielä pieniä muutoksia tämän keskustelun pohjalta. Yllättävintä kehitystoimissa oli huomata, kuinka hankalaa yksin toimiessa on pitää kaikki tutkimuksen langat käsissä ja järjestyksessä. Siksi olin erittäin tyytyväinen, että perheeni pystyi tukemaan minua merkittävästi tutkimuksen aikana.

Tulokset, johtopäätökset ja tutkimus valmistui tavoitteeni mukaan marraskuussa 2016. Tutkimustyöni loppuvaiheesta tuli hyvin kiireinen ja moni vaihe kasaantui loppuhetkille. Mielestäni kiirettä olisi voinut helpottaa paremmalla suunnittelulla ja tutkimuksen organisoinnilla. Sain onneksi tutkimustyöni loppuvaiheessa tuloksia esittäessäni hyvää palautetta opponentiltani ja ohjaajaltani. Näiden kommenttien ja lähipiirini kannustavalla avustuksella oli mahdollista saada opinnäytetyö valmiiksi tavoitellussa aikataulussa.

## 8 Siilikonseptin määrittäminen Sumoille

Collins (2003, 139-140) haastatteli tutkimuksessaan Walgreen-yhtiön Cork Walgreenia pyrkimyksensä saada selville, mistä yleisesti tuntemattoman yrityksen huikea menestys johtui. Collins kertoo Walgreenin tuskastuneen täsmällisempiin uteluihin ja todenneen lopulta: ”Ei siinä mitään mutkikasta ollut! Kun ymmärsimme konseptin, ryhdyimme vain toimimaan sen mukaisesti.” Menestyksen taustalta paljastui hämmästyttävän yksinkertainen toimintaa ohjannut konsepti: luoda parhaat ja mukavimmat apteekit, joissa voitto asiakaskäyntiä kohden on suuri. Walgreen toimi klassisen siilimäiseen tapaan eli laati hyvin yksinkertaisen konseptin ja toteutti sitä täysin johdonmukaisesti. (Collins 2003, 139-140.) Collinsin mukaan (2003, 141) näyttäisi myös siltä, että siilikonseptia käyttävien yritysten strategia poikkeaa verrokkiyrityksistä siinä, että se pohjautuu kolmen tärkeän ulottuvuuden ymmärtämiseen eli *kolmen kehän* ymmärrykseen (ks. luku 5.2).

### 8.1 Yritystoiminnan kolme kehää

Hyvästä parhaaksi kehittymisen prosessissa on tärkeää ymmärtää syvällisesti kolmen ulottuvuuden tai kehän (taulukko 12) merkitys yritystoiminnassa niin, että ulottuvuudet myös vahvistavat toisiaan (ks. luku 5.2). Vasta tämän jälkeen voidaan määrittää toiminnalle onnistunut siilikonsepti (Collins 2003, 172).

Taulukko 12. Kolmen kehän termien määrittäminen (Collins 2003, 142).

Kehän nimitys	Kehän määrittäminen
Missä voimme olla maailman parhaita (ja missä emme voi):	Tämä ei tarkoita vain ydinosaamista. Se mitä teemme tällä hetkellä ei välttämättä ole sitä, missä voimme olla parhaita.
Mistä olemme innostuneita:	Yrityksen tulee keskittyä siihen, mistä yrityksen sisällä ollaan innostuneita. Tämä tarkoittaa nimenomaan aitoa innostusta ja sen tunnistamista.
Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen:	Parhailla yrityksillä on erinomainen kyky huomata, mikä on tehokkain tapa saada kannattavuus erinomaiseksi. Yritys määrittää yhden ainoan tunnusluvun (esim. voitto x:ää kohden), jolla on suurin yksittäinen merkitys sen taloudelliseen tulokseen.

Kartoitin yritykseni osaamista monipuolisesti (ks. luku 6.2.) tarkastellakseni Collinsin mallin ensimmäistä kehää eli sitä, missä yritykseni voi olla paras. Tämän analyysin perusteella voin todeta, että toimintani ydintä ovat tällä hetkellä suhteellisen pienet mainos- ja markkinointisuunnittelun tehtävät. Koska yritys ei ole myöskään kasvattamassa kokoaan (ks. luku 3), on perusteltua todeta, että *yritykseni on paras* pienissä projekteissa. Lisäksi olen saanut eniten positiivista palautetta siitä (ks. liite 5), että pystyn ottamaan kiireisiä tehtäviä vastaan ja tekemään ne sovituissa aikatauluissa. Tämän vuoksi onkin luontevaa todeta, että yritykseni on paras tekemään pieniä mainosalan töitä, jotka täytyy tehdä nopeasti, luotettavasti ja joutavasti. Tämä ajatus on mielestäni hyvin linjassa osaamiseni ja työskentelytapojeni kanssa. Yrityksestäni ei voi tulla esimerkiksi alani parasta laajoja tuotekonsepteja suunnittelevaa yritystä. Sen sijaan sillä on paljon paremmat mahdollisuudet tulla pienten ja kiireellisten mainostöiden parhaaksi toimittajaksi. Tulevaisuudessa minun täytyy määrittää vielä tarkemmin, mitä haluan tehdä ja päättää kuuluvatko erimerkiksi printtityöt tarjoamiini palveluihin enää lainkaan, koska en katso niiden olevan ominta osaamistani (ks. luku 6.3).

Oli vaikeaa miettiä ja pukea sanoiksi se, *mikä todella on toimintani tavoite ja intohimo* ja määrittää näin Collinsin mallin toisen kehän sisältö yritystoiminnassani. Kuten Mäkinen (1992, 22) mainitsee, asiat halutaan usein esittää ulkopuolisille parempina kuin mitä todellisuus on. Ulkopuolisten ihmisten ajatukset ja odotukset ohjaavat helposti ajatuksiamme väärään suuntaan kehityksen kannalta. Tekemieni projektien kautta lähdin kartoittamaan ajatusta siitä, mikä minua oikeasti innostaa työntekijänä (ks. luku 6.2). Kävin jokaisen tekemäni työn kriittisesti läpi, minkä myötä minulle alkoi hahmottua kuva siitä, millaisista töistä pidän ja millaisista en. Collins (2003, 162) mainitsee, että työn teknisestä puolesta ei tarvitse olla innostunut (joskaan innostuksesta ei ole lainkaan haittaa), mutta pitää olla innostunut siitä, mitä yritys edustaa. Palasinkin jälleen saamaani asiakaspalautteeseen (ks. liite 5) ja ymmärsin, että minua innostaa ajatus siitä, että pystyn ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ja että se on minulle motivoivinta. Projektien analyysin tuloksena selvisi, että mielekkäiden työtehtävien yhteinen nimittäjä on tehtävien liittyminen tekniseen ongelmanratkaisuun ja digitaalisten sovellusten, kuten 3D-sovellusten, käyttämiseen.

Collinsin mallin kolmas kehä tarkastelee yrityksen taloudellisia resursseja. Kun yritykselle määritetään siilikonsepti, tulisi määrittämissä vaiheissa löytää yksi tunnusluku, jonka avulla yrityksen taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa parhaiten ja jolla on pysyvin vaikutus yrityksen tulokseen. (Collins 2003, 154.) Tunnusluvun miettiminen oli aluksi

hankalaa, sillä olen miettinyt enemmän yritykseni laadullista kuin taloudellista menestystä. Mietin, mistä yritykseeni tulee rahaa (ks. liite 1), ja määritin sen perusteella yrityksen merkittäväksi tunnusluvuksi laskutettujen tuntien määrän. Tätä tunnuslukua tarkastelemalla voidaan helposti nähdä, mikä on yrityksen taloudellinen tilanne ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Näin sain samalla määritettyä teorian kolme kehää yritykseni toiminnan näkökulmasta ja sovitettua ne yhteen (taulukko 13).

Taulukko 13. Sumoin toiminnasta johdetut kolme kehää.

Missä yritys on paras:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pienet mainostyöt</li> <li>• nopea reagointikyky</li> <li>• luotettavuus</li> <li>• joustavuus</li> </ul>
Mikä on toiminnan intohimo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ongelmanratkaisu</li> <li>• kyky auttaa</li> </ul>
Mikä on taloudellisesti merkittävä tunnusluku:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laskutettavat työtunnit</li> </ul>

## 8.2 Siilikonseptin määrittäminen

Hyvästä parhaaksi -mallissa on lopulta tärkeintä ratkaista se, mikä on yritykselle paras tapa yhdistää kaikki kolme kehää niin, että ne vahvistavat toisiaan. Kehät yhdistämällä yritykselle voidaan määrittää siilikonsepti, joka lopulta antaa vastauksen kysymykseen, missä yritys voi olla paras. (Collins 2006, 26; Collins 2003, 146.) Kun olin analysoinut yritystoimintani kolme kehää (ks. luku 8.1), oli niistä muotoutuneen ymmärryksen avulla mahdollista määrittää siilikonsepti ohjaamaan yritykseni toimintaa (taulukko 14).

Taulukko 14. Sumoin siilikonseptin rakentuminen

1.	Sumoi tuottaa ensisijaisesti pieniä mainos- ja markkinointialan töitä. Pienet työt sopivat parhaiten yrityksen resursseihin ja yrityksen tapaan tehdä töitä
2.	Sumoi haluaa auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelmat ja tarjoaa nopeaa ja joustavaa palvelua pienissä projekteissa
3.	Sumoin toiminta pohjautuu luottamukseen – yritys haluaa säilyttää luottamukselliset suhteet jokaiseen yhteistyökumppaniin

Edellä mainittujen seikkojen pohjalta (taulukko 14) Sumoin siilikonsepti määritettiin seuraavasti: *Sumoi on pienten mainos- ja markkinointitöiden nopea ja luotettava toimitaja.*

### 8.3 Toiminnan seuranta -lomakkeen kehittäminen

Suurimmalla osalla yrityksistä on tarve parempaan kurinalaisuuteen. Huonoissa tai edes keskinkertaisissa yrityksissä ei ole nähtävissä samanlaista kurinalaisuutta, mitä voimme nähdä parhaissa yrityksissä. Parhaissa yrityksissä on kurinalaisia ihmisiä, jotka ajattelevat ja toimivat kurinalaisesti. (Collins 2006, 8.)

Koska yritykseni dokumentointi on ollut huonosti organisoitua (ks. luku 6.5), oli tarkoituksenani luoda käytäntö, jossa yhdellä lomakkeella voidaan seurata yrityksen tärkeimpiä toimintoja, kuten projektien hallintaa, laskutettavien tuntien määrää, laskutusta ja strategian toteutusta. Lomakkeen pohjana käytin vanhaa tapaani projektien seurantaan ja työtuntien kirjaamiseen. Lisäksi halusin varmistaa uuden lomakkeen avulla sen, että uusi luotu strategia (siilikonsepti) johdetaan käytännön toimenpiteiksi. Tämän tein tasapainotetun mittariston (ks. luku 5.6) yleisten tavoitteiden mukaisesti (taulukko 15). Tämän jälkeen (ks. luku 7) lomaketta kehitettiin usean testijakson ajan ennen kuin se otettiin pidempiaikaiseen käyttöön (ks. liite 7).

Taulukko 15. Tasapainotetun mittarin liittäminen osaksi toiminnan seuranta -lomaketta.

Näkökulma	Mittari	Tavoite
Taloudellinen	laskutettujen työtuntien määrä viikossa	15 h / vko
Asiakas	asiakaskontaktien määrä viikossa	5 kpl / vko
Prosessi	uusien projektien määrä viikossa	3 kpl / vko
Innovatiivisuus ja oppiminen	ammattitaitoa kehittävän harjoittelun määrä viikossa	10 h / vko

Strategian vieminen käytäntöön ja sen seuranta olivat työni keskeisiä tavoitteita. Strategia liitettiin lomakkeeseen tasapainotetun mittariston avulla. Tarkemmin ottaen lomakkeeseen valittiin yksi mittari kultakin tasapainotetun mittariston osa-alueelta alla kuvatuin perustein.

*Taloudelliseksi näkökulmaksi* asetettiin laskutettujen työtuntien määrä viikossa. Tämän tavoitteen johdin suoraan yrityksen kolmen kehän määrittämisestä (ks. luku 8.1). Laskutetut tunnit ja niiden seuranta antavat mielestäni parhaan kuvan taloudellisesta tilanteesta pienen palveluihin erikoistuneen mikroyrityksen kohdalla. Alkuvaiheessa asetin tavoitteeksi 15 laskutettua tuntia viikossa, mikä tarkoittaisi noin 4000 euron liikevaihtoa kuukaudessa, joka on täysin riittävä yrityksen elinvoimaisuuden kannalta (ks. luku 6.1).

*Asiakasnäkökulmaksi* asetettiin asiakaskontaktien määrä viikossa. Tämä kattaa paitsi projektien kautta tulevat kontaktit, myös esimerkiksi markkinoinnin puitteissa tehtävät yhteydenotot. Koska tavoitteisiini kuuluu myös kehittyminen verkostojen rakentamisessa (ks. luku 6.1), pelkkä asiakasprojektien mittaaminen ei kattaisi tavoitteitani kokonaan. Asiakaskontaktien tavoitteeksi on määritetty viisi kontaktia viikossa eli joka päivä tulisi keskimäärin olla ainakin yhteen asiakkaaseen jonkinlaisessa yhteydessä. Yrityksen siilikonseptin (ks. luku 8.2) näkökulmasta tämä tarkoittaa myös pyrkimystä pieniin projekteihin ja niiden nopeaan vaihtuvuuteen.

*Prosessinäkökulmasta* asetettiin tavoitteeksi kolme uutta projektia viikossa. Tämä tukee erityisesti määritettyä siilikonseptia (ks. luku 8.2), koska sen mukaan yrityksen tulee keskittyä selkeästi pieniin projekteihin. Tällainen määrä uusia töitä edellyttää, että siilikonseptia noudatetaan ja siilikonseptiin sopimattomia, liian isoja projekteja ei oteta vastaan.

*Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmasta* lomakkeessa tarkastellaan erityisesti yrittäjän henkilökohtaisia tavoitteita. Toiminnan kolmen kehän määrittämisen yhteydessä (ks. luku 8.1) todettiin mielenkiintoisimmiksi tietynlaiset tehtävät, joista minulla ei kuitenkaan ole tällä hetkellä riittävää osaamista. Tämän vuoksi oppimisen tavoite on 10 tuntia viikossa, joka voi pitää sisällään mitä tahansa tekemistä, joka kasvattaa osaamis-pääomaani ja näin samalla parantaa yrityksen kilpailukykyä.

## 9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimusprosessi ei lopu siihen, että ongelma saadaan selvitettyä. Tutkimusta ei voi vain lopettaa, vaan se täytyy päättää tekemällä siitä raportti ja näin laittaa projektille piste. Lisäksi tutkimuksen tuottamat tulokset herättävät lähes aina uusia kysymyksiä. Yhden tutkimuksen loppu onkin usein toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 2001, 278.)

## 9.1 Lähtötilanne ja tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen lähtökohtana oli tarve kehittää mikroyritykselle strategia ohjaamaan yrityksen toimintaa ja viedä strategia käytäntöön. Tarkoituksena oli korvata rutiinit suunnitelmallisella toiminnalla. Tutkimuksen kohdeyrityksenä oli yhden henkilön yritys, joten tutkimuksessa keskityttiin strategiatyöhön mikroyrityksessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda strategia, viedä strategia käytäntöön ja seurata sen toteutumista. Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen, koska tutkimuksessa onnistuttiin täyttämään nämä tavoitteet.

Koska kohdeyrityksenä oli yhden henkilön mikroyritys, tutkimuksen luotettavuus oli suuri haaste. Luotettavuutta ja objektiivisuutta pyrittiin lisäämään tekemällä mittareista mahdollisimman selkeitä ja kuvaamalla tutkimuksen vaiheet mahdollisimman selkeästi, jotta tutkimus olisi toistettavissa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena Metropolian ohjeistuksen mukaan. Toimintatutkimus vaikuttaisi toimivan paremmin suurten organisaatioiden sisäisissä kehityshankkeissa kuin mikroyrityksissä. Sen soveltaminen yhden hengen yritykseen oli erityisen haastavaa, koska toimintatutkimukseen oleellisesti kuuluvaa dialogin vaatimusta oli vaikea toteuttaa ja se tuntui paikoin keinotekoiselta.

## 9.2 Tutkimuksen vaikutukset kohdeyritykseen

Collins (2005, 12) kuvaa erinomaiseksi organisaatioksi sellaista, joka toimii loistavasti ja saa aikaan erinomaista jälkeä pitkällä aikavälillä. Hänen mukaansa on oikeastaan yhdentekevää, pystytäänkö tuloksia mittaamaan aivan tarkasti. Sillä on merkitystä, että toiminnasta kerätään määrällistä tai laadullista todistusaineistoa, jonka avulla voidaan seurata edistystä.

Tutkimuksen tuloksena kohdeyritykselle on ensimmäistä kertaa määritetty strategia, joka on viety käytäntöön. Lisäksi yrityksen toiminnan dokumentaatiota ja seurantaa kehitettiin merkittävästi tutkimuksen puitteissa. Tarkemmin ottaen yrityksen toiminnan seuraamiseksi kehitettiin lomake, johon kootaan yrityksen päivittäisestä toiminnasta kertyvä tieto. Strategian määrittämisessä keskityttiin yksinkertaisen toimintastrategian (siilikonsepti) määrittämiseen. Sen myötä yrityksen identiteetti kirkastui selvästi: olla yleensä pieni asiantuntijayritys. Tutkimuksen tuloksena yrityksen toimintaa ohjaa seu-

raava määrittäminen: Sumoi on pienten mainos- ja markkinointitoimittajien nopea ja luotettava toimittaja.

### 9.3 Oma rooli tutkimushankkeessa

Tutkimus oli hyödyllinen oman osaamisen kehittymisen kannalta, sillä tutkimuksen tekeminen kehitti rutiinia lukemis- ja kirjoitustyöhön sekä taitoa perustella asioita tieteellisesti. Oman yrityksen tutkiminen oli paitsi mielenkiintoista, myös hyödyllistä oman yritystoiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimus tarjosi mahdollisuuden perehtyä oman yrityksen toimintaan systemaattisesti ja saada sen kautta työkaluja yrityksen kehittämiseen.

Oma roolini hankkeessa oli ristiriitainen. Koen että isommassa organisaatiossa olisi ehkä ollut helpompi löytää tutkijan identiteetti esimerkiksi tutkimushankkeen johtajana. Esimerkkinä roolien ristiriitaisuudesta toimii kolmikantasopimus, jonka osapuolina olivat oppilaitos, opiskelija ja yrityksen edustaja. Mielenkiintoista oli, että en kuitenkaan voinut olla tässä tapauksessa yrityksen edustaja, vaikka olen yritykseni ainoa työntekijä ja lisäksi hallituksen jäsen. Yhden hengen yrityksessä tutkijan rooli oli kaiken kaikkiaan toisinaan haasteellista erottaa yrittäjän roolista ja roolit sekoittuivat helposti.

### 9.4 Jatkotoimet

Nähdäkseni kohdeyrityksen elinvoimaisuus vahvistui tutkimuksen myötä ja sain itse yritystoimintaan lisää uskoa ja uutta innostusta. Olen tyytyväinen yritystoiminnassa tehtyihin muutoksiin ja siihen että yrityksellä on nyt strategia, johon olen täysin tyytyväinen. Olen myös aikaisempaa sitoutuneempi yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Tutkimushanketta oli mielenkiintoista tehdä ja sen aikana syntyi paljon uusia ideoita toiminnan kehittämiseen edelleen.

Jatkossa yrityksen toiminnassa tulee varmistaa, että strategiaa noudatetaan ja seurataan ja että dokumentoinnista tulee luonteva osa jokapäiväistä työtä. Toisin sanoen tavoitteena on, että toiminnan mittaaminen tulee rutiininomaiseksi osaksi arkea. Näin ollen osa vanhoista toimimattomista rutiineista korvattaisiin uusilla strategian mukaisilla rutiineilla. Jatkossa on myös tärkeää keskittyä aktiivisemmin yrityksen ja sen toiminnan



johtamiseen, jotta on mahdollista saavuttaa tutkimuksessa tunnistettuja omia henkilökohtaisia tavoitteita.

## 9.5 Lopuksi

Tutkimuksen myötä heräsi kiinnostus hyödyntää tutkimuksessa tehtyjä havaintoja ja päätelmiä laajemmin ja selvittää missä määrin niistä voisi olla hyötyä muille opiskelijoille tai mikroyrittäjille. Ajatuksenani on esimerkiksi selvittää, olisiko mikroyrityksiä ja mikroyrittäjyyttä koskevalle opetukselle tai konsultoinnille kysyntää oppilaitoksissa ja yrityksissä. Nähdäkseni mikroyrittäjyyttä ei oteta tarpeeksi hyvin huomioon nykyopetuksessa tai kirjallisuudessa siihen nähden kuinka paljon Suomessa on pieniä yrityksiä. Olisinkin kiinnostunut opettamaan mikroyrityksiin liittyvistä aiheista ja konsultoimaan muita mikroyrittäjiä, koska mielestäni tähän on tarvetta.

Olisi myös mielenkiintoista selvittää mahdollisuuksia toiminnan seuranta -lomakkeen tuotteistamiseen: voisiko se olla hyödyllinen myös muille yrittäjille ja voisiko sen kehittää myytäväksi tuotteeksi.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Collins, Jim 2003. Hyvästä paras. Suom. Tillman, Maarit. Talentum Media Oy, Helsinki.

Collins, Jim 2006. Hyvästä paras - Kun tavoitteena ei ole voitto. Suom. Latvala, Risto. Talentum Media Oy, Helsinki.

Collin, Jim & Hansen, Morten 2013. Tietoisesti Paras. Suom. Laukkanen, Mauri. Talentum Media Oy, Helsinki

Duhigg, Charles 2014. Tapojen voima. Suom. Ohrankämmen, Kirsi. Besam Books Oy, Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2016. Yrittäjyys Suomen kasvun moottoriksi. <http://ek.fi/mita-teemme/yrittajyys>. Luettu 15.6.2016

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab, Helsinki.

Huuskonen, Visa 1992. Yrittäjäksi aikova urapolun haarassa. Teoksessa Janhunkainen, Iiro (toim.) Uudistuva pienyritys. Weilin + Göös, Helsinki, 53-64.

Hämäläinen, Karo & Mäkeläinen, Mika 2014. Taivas+Helvetti Vol 2. One on One Publishing Oy, Helsinki.

Hämäläinen, Karo & Oksaharju, Jukka 2016. Sijoita kuin guru. Oksaharju Capital Oy, Helsinki.

Jabe, Marjatta 2016. Vitkuttelu ei ole ongelma vaan täysin looginen ilmiö - mutta näin selätät sen. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/vitkuttelu-ei-ole-ongelma-vaan-taysin-looginen-ilmio-mutta-nain-selatat-sen-6579421>. Luettu 7.10.2016.

Jyväskylän yliopisto 2016. Määrällinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 11.4.2016.

Lehtinen, Esa 2015. Strategiaproessin onnistuneessa läpiviemisessä on paljon haasteita. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/02/02/strategiaproessin-onnistuneessa-lapiviemisessa-on-paljon-haasteita>. Luettu 7.10.2016.

Leino, Eino 1898/2016. Hymyilevä Apollo. Kainuun Eino Leino - seura ry. <http://www.kainuuneinoleinoseura.fi/eino-leinon-runoja/hymyileva-apollo>. Luettu 15.11.2016

Leppänen, Olli 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Mattila, Ossi 2015. Pienyrittäjän kesäkuulumisia. Päivitetty 28.6.2015.  
<https://sumoimarketing.wordpress.com/2015/06/28/pienyrittajan-kesakuulumisia/>  
 Luettu 11.4.2016.

Mattila, Ossi 2015. Tieni yrittäjäksi. Päivitetty 5.1.2015.  
<https://sumoimarketing.wordpress.com/2015/01/05/tieni-yrittajaksi-osa-1>.  
 Luettu 11.4.2016.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL 2016. Miksi alalle.  
<http://mtl.fi/fi/ala/miksi-alalle>. Luettu 11.4.2016.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL 2014. MTL Barometri.  
<http://mtl.fi/fi/ala/tutkimukset/mtl-barometri>. Luettu 11.4.2016.

Muukkonen, Henrik 2014. Markkinointi hyytyi pahasti.  
 Markkinointi&Mainonta 7.2.2014, 4. Luettu 11.4.2016.

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen.  
 WS Bookwell, Porvoo.

Mäkinen, Vesa 1992. Tiede ja tutkimus pienyrityksen apuna. Teoksessa Janhunkainen, Iiro (toim.) Uudistuva pienyritys. Weilin + Göös, Helsinki, 17-27.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrangé, Kim 2008. Markkinointitutkimus.  
 WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.

Mykkänen, Päivi 2014. Kuka kohta enää työllistää? Kauppalehti 26.2.2014.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika.  
 WS Bookwell, Porvoo.

Nieminen, Martta 2016. Yhä useampi työllistää itsensä. Helsingin Sanomat 10.3.2016, A 34.

Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus 1998. Balanced Scorecard -Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Helsinki.

Opetushallitus 2014. Mitä yrittäminen on.  
[http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset\\_1.html](http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_1.html).  
 Luettu 11.4.2016.

Pekkarinen, Jukka & Sutela, Pekka 1996. Kansantaloustiede. WSOY, Helsinki.

Pietiläinen, Matti 2016. Selvitys: Suurin osa ylimmästä johdostakaan ei muista oman yrityksensä strategiaa. Savon Sanomat 13.4.2016.  
<http://www.savonsanomat.fi/talous/Selvitys-Suurin-osa-ylimmasta-johdostakaan-ei-muista-oman-yrityksensa-strategiaa/756446>. Luettu 8.10.2016.

Ropo, Arja 1992. Pienyrittäjä muutosjohtajana. Teoksessa Janhunkainen, Iiro (toim.) Uudistuva pienyritys. Weilin + Göös, Helsinki, 292-305.

Saari, Juhani 2013. Yrityksessään yksin työskentelevä sairastaa töissä. Helsingin Sanomat 21.11.2013. <http://www.hs.fi/talous/a1384934665473>. Luettu 11.4.2016.

Schwartz, Shalom 1992. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa Zanna, Mark (toim.) *Advances in experimental social psychology*, Vol 25. Academic Press, 1-65.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tainio, Risto 1992. Pienyritysten moni-ilmeinen luonne. Teoksessa Janhunkainen, Iiro (toim.) *Uudistuva pienyritys*. Weilin + Göös, Helsinki, 28-38.

Siltala, Juha 2016. Työnantajan alaisena ilman työsuhdetta. Kalevi Sorsa säätiö.

Sinisammal, Janne & Muhos, Matti & Eskola, Leena & Niinikoski, Eija-Riitta 2014. Oulun Eteläinen alueen mikroyrittäjien hyvinvointi. Tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja 1/2014. Oulun Eteläisen instituutti.

Sipilä, Jorma 2006. Osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi. WSOY, Helsinki.

Suomen Yrittäjät 2016. Yrittäjyys Suomessa. Päivitetty 14.9.2015.  
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa>. Luettu 11.4.2016.

Tamminen Sakari & Lampinen Airi & Lehtinen Vilma. 2014. Digitaalinen vuorovaikutus, muutos ja luottamus. Teoksessa Liisa Myyry, Salla Ahola, Marja Ahokas, Inari Sakki (toim.): *Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus* (s. 225-247). Sosiaalitieteiden laitosten julkaisuja 2014:18. Helsingin Yliopisto, Helsinki.

Tikkanen, Henriikki 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tilastokeskus 2016. Mikroyritys. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. Luettu 11.4.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Tutkimus 2–3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 24/2010. [http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v\\_tutkimus\\_palvelutarpeet2010-05.pdf](http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v_tutkimus_palvelutarpeet2010-05.pdf). Luettu 7.11.2016

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Yrityskatsaus 2014: Mikroyritysten merkitys vahvistunut. Päivitetty 26.10.2015. [https://www.tem.fi/ajankohtaista/uutiset/uutisarkisto/uutiset\\_2014/yrityskatsaus\\_2014\\_mikroyritysten\\_merkitys\\_vahvistunut.116170.news](https://www.tem.fi/ajankohtaista/uutiset/uutisarkisto/uutiset_2014/yrityskatsaus_2014_mikroyritysten_merkitys_vahvistunut.116170.news). Luettu 11.4.2016.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viljakainen, Anna & Bäck, Asta & Lindqvist, Ulf 2008. Media ja mainonta vuoteen 2013. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2450.pdf>. Luettu 10.4.2016.

## Markkinointi Sumoi Oy

## TULOSLASKELMA

Sivu 1

Vanha Viertotie 15 B19  
00350 Helsinki  
Y-tunnus 2593999-7

	1.1.2015 - 31.12.2015	1.1.2014 - 31.12.2014
Rahayksikkö EURO		
<b>LIKEVAIHTO</b>	60 371,80	32 100,50
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-1 814,59	-800,56
Ulkopuoliset palvelut	-1 791,00	-408,06
	-3 605,59	-1 208,62
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-35 000,00	-18 000,00
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-1 600,61	-606,16
Muut henkilösivukulut	-834,64	-850,87
	-37 435,25	-19 457,03
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-693,75	-655,00
	-693,75	-655,00
Liiketoiminnan muut kulut	-6 829,79	-6 587,66
<b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	11 807,42	4 192,19
Rahoitustuotot ja -kulut		
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	0,00	0,09
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	-5,40	0,00
	-5,40	0,09
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	11 802,02	4 192,28
<b>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS-SIIRTOJA JA VEROJA</b>	11 802,02	4 192,28
Tuloverot		
Tilikauden verot	-2 358,96	-838,44
	-2 358,96	-838,44
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	9 443,06	3 353,84

Markkinointi Sumoi Oy

TASE

Sivu 1

Vanha Viertotie 15 B19  
00350 Helsinki  
Y-tunnus 2593999-7

Rahayksikkö EURO

31.12.2015

31.12.2014

**V A S T A A V A A****PYSYVÄT VASTAAVAT**

Aineelliset hyödykkeet  
Koneet ja kalusto

2 081,25 1 965,00

2 081,25 1 965,00

2 081,25 1 965,00

**VAIHTUVAT VASTAAVAT**

Saamiset

Lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Siirtosaamiset

4 228,40 5 363,00

467,79 299,94

4 696,19 5 662,94

Rahat ja pankkisaamiset

11 280,19 711,54

15 976,38 6 374,48

**VASTAAVAA YHTEENSÄ**

18 057,63

8 339,48

Markkinointi Sumoi Oy

TASE

Sivu 2

Vanha Viertotie 15 B19  
00350 Helsinki  
Y-tunnus 2593999-7

Rahayksikkö EURO 31.12.2015 31.12.2014

**V A S T A T T A V A A****OMA PÄÄOMA**

Osakepääoma

Osakepääoma

2 500,00 2 500,00

2 500,00 2 500,00

Edellisten tilikausien voitto (tappio)

3 353,84 0,00

Tilikauden voitto (tappio)

9 443,06 3 353,84

15 296,90 5 853,84

**VIERAS PÄÄOMA**

Lyhytaikainen

Ostovelat

24,83 0,00

Muut velat

1 222,31 1 647,20

Siirtovelat

1 513,59 838,44

2 760,73 2 485,64

2 760,73 2 485,64

**VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

18 057,63 8 339,48



180	Asiakas E	FFS	Syöhyvin-PT	10	5	3	4	4	0,0	Elokuu
181	Asiakas E	FFS	Reaktori / Suunnittelutyö laaja	10	4	3	5	4	0,0	Elokuu
182	Asiakas H	FB	Allu Print POS	15	4	3	4	4	65,3	Elokuu
183	Asiakas M	FB	Reilu tuun/Tuotussuunnittelu	6	3	4	4	3	175,0	Elokuu
184	Asiakas L	FFS	Porvoo tai Web S	4	4	4	2	4	70,0	Elokuu
185	Asiakas B	FB	NemipäiväPOS S	10	2	2	4	3	0,0	Elokuu
186	Asiakas B	FB	Ilmoitukset PT	2	5	3	2	2	0,0	Elokuu
187	Asiakas E	FFS	Menuetto POS S	15	4	4	5	3	49,0	Elokuu
188	Asiakas E	FFS	Ravintola IPT	17	3	2	5	4	70,0	Elokuu
189	Asiakas K	Media M1	KM OMAT PT	30	4	1	4	1	30,0	Elokuu
190	Asiakas B	FB	KM Neste Web S	4	5	3	2	4	0,0	Elokuu
191	Asiakas C	FFS	Jouluesite PS	15	4	3	3	4	54,0	Elokuu
192	Asiakas E	FFS	Kokkimaaj PT	4	4	3	2	3	52,5	Elokuu
193	Asiakas G	FC	Pohjoja-NuPT	1,5	5	3	2	3	0,0	Elokuu
194	Asiakas M	FB	Reilu PP-p-Web S	2	4	3	2	2	0,0	Elokuu
195	Asiakas C	FFS	Drinku-m PT	3	3	3	3	3	70,0	Elokuu
196	Asiakas F	FFS	Ei-hetki sin-Pakkau S	12	4	2	4	4	46,7	Elokuu
197	Asiakas D	FB	Leipäkonsi/Kuvankäsittely	3	5	5	2	4	70,0	Elokuu
198	Asiakas D	FB	Reilu RustiPakkau T	2	5	4	2	3	0,0	Syyskuu
199	Asiakas J	FC	KF Lähiku PT	7	4	3	4	4	0,0	Syyskuu
200	Asiakas J	FC	JoululakanPOS T	3	4	3	4	3	0,0	Syyskuu
201	Asiakas D	FB	MustikkairiPakkau S	20	4	4	2	4	45,5	Syyskuu
202	Asiakas J	FC	ArvontalaPOS T	2	5	4	1	4	70,0	Syyskuu
203	Asiakas K	Media M1	KM OMAT PT	29	4	1	4	1	25,0	Syyskuu
204	Asiakas C	FFS	Vimpeli ihPT	5	4	3	4	2	35,0	Syyskuu
205	Asiakas I	FC	2 kpl hatsi PT	2	4	3	2	2	52,5	Syyskuu
206	Asiakas D	FB	Reilu Sämp-Pakkau S	12	5	5	3	4	0,0	Syyskuu
207	Asiakas T	FFS	Minerva taPOS S	5	3	3	3	3	0,0	Syyskuu
208	Asiakas I	FB	Prossenti -PT	5,5	4	3	2	3	0,0	Syyskuu
209	Asiakas D	FB	Pullava ku-Pakkau T	4,5	4	4	2	3	0,0	Syyskuu
210	Asiakas S	FC	Xylimax ihPT	1,5	4	3	2	3	70,0	Syyskuu
211	Asiakas C	FFS	SyyntamarkkPT	3	5	3	2	3	70,0	Syyskuu
212	Asiakas E	FFS	EdukuortuPakkau T	4	3	3	1	4	35,0	Syyskuu
213	Asiakas D	FB	ReissumieKuvankäsittely	15	4	4	5	3	37,3	Lokakuu
214	Asiakas L	FFS	Karttapäiv Web T	1	5	3	1	2	70,0	Lokakuu
215	Asiakas N	FFS	OSEK ihmPT	4	3	3	4	2	35,0	Lokakuu
216	Asiakas K	Media M1	KM OMAT PT	28	4	1	4	1	0,0	Lokakuu
217	Asiakas J	FC	Kilpailuhal PT	2	4	3	2	2	52,5	Lokakuu
218	Asiakas R	FFS	RollUp Ter PT	6	3	4	3	4	58,3	Lokakuu
219	Asiakas A	FC	Joulun tonWeb S	4,5	4	4	2	3	62,2	Lokakuu
220	Asiakas A	FC	Kesko NesWeb T	1,5	4	4	1	4	46,7	Lokakuu
221	Asiakas A	FC	Gertha A4 PT	1,5	4	4	1	4	70,0	Lokakuu
222	Asiakas B	FB	KF CrouchPT	1	4	3	2	3	70,0	Lokakuu
223	Asiakas A	FC	Uluuutor PT	4	4	3	4	3	61,3	Marraskuu
224	Asiakas A	FC	Kismet netWeb S	3	5	4	2	4	70,0	Marraskuu
225	Asiakas K	Media M1	KM OMAT PT	12	4	1	3	4	0,0	Marraskuu
226	Asiakas A	FC	BensiniuPT	2	4	3	2	3	70,0	Marraskuu
227	Asiakas O	FFS	Kadetti LäPT	4	4	4	3	5	75,0	Marraskuu
228	Asiakas Q	FFS	Ei-hetki kuPT	1,5	4	2	3	3	70,0	Marraskuu
229	Asiakas A	FC	3 kg box n:30 mallinnus	8	4	4	5	3	52,5	Marraskuu
230	Asiakas P	FFS	Valtatie 3KPT	3	4	3	4	3	46,7	Marraskuu
231	Asiakas J	FC	Mariame PT	2	4	4	3	4	70,0	Marraskuu
232	Asiakas E	FFS	Pizza Popi POS S	10	3	3	4	2	37,5	Marraskuu
233	Asiakas C	FFS	Joululmoi PT	2	4	3	2	4	70,0	Marraskuu
234	Asiakas T	FFS	Kalvi maPT	2	5	3	2	4	70,0	Marraskuu
235	Asiakas U	FFS	Fazermet 3D mallinnus	10	4	4	5	4	35,0	Marraskuu
236	Asiakas V	FB	K-Ruoka ihPT	7	4	3	4	3	53,6	Joulukuu
237	Asiakas A	FC	Kesko NesWeb T	1,5	5	3	2	4	70,0	Joulukuu
238	Asiakas A	FC	KF MerenPT	2	4	3	2	4	0,0	Joulukuu
239	Asiakas J	FC	Makeishal PT	6	4	3	2	4	0,0	Joulukuu
240	Asiakas E	FFS	Ouli Pohja PT	10	3	3	4	4	0,0	Joulukuu
241	Asiakas D	FB	Reilu PullaPOS T	3	5	3	3	3	46,7	Joulukuu
242	Asiakas D	FB	Pullava kuKuvankäsittely	5	4	4	5	2	26,0	Joulukuu
Numero	Tilaja	Organisaatio	Projektin luokka	Tuottomäärä	Omistuminen	Mielekkäisyys	Stressaavuus	Kannattavuus	Kuukausi	Vuosi
243	Asiakas E	FFS	PT	3,00	4	3	2	4	2	Tammikuu 2016
244	Asiakas A	FC	PT	1,00	3	3	2	2	2	Tammikuu 2016
245	Asiakas Z	FB	PT	2,00	3	3	2	3	3	Tammikuu 2016
246	Asiakas A	FC	Web T	2,50	4	4	2	4	4	Tammikuu 2016
247	Asiakas P	FFS	PT	2,00	5	4	2	3	3	Tammikuu 2016
248	Asiakas A	FC	PT	5,00	4	3	5	3	3	Tammikuu 2016
249	Asiakas A	FC	PT	3,00	4	3	3	4	4	Tammikuu 2016
250	Asiakas A	FC	PT	1,50	3	2	3	3	3	Tammikuu 2016
251	Asiakas D	FB	Pakkau T	5,00	5	4	2	4	4	Tammikuu 2016
252	Asiakas V	FB	PT	2,00	3	3	2	3	3	Tammikuu 2016
253	Asiakas C	FFS	PT	3,00	5	3	2	3	3	Tammikuu 2016
254	Asiakas A	FC	Web T	1,00	5	3	2	3	3	Tammikuu 2016
255	Asiakas T	FFS	konseptisuunnittelu	20,00						Helmikuu 2016
256	Asiakas P	FFS	PT + web T	2,50	4	4	4	4	4	Helmikuu 2016
257	Asiakas C	FFS	PT	3,00	4	3	3	4	4	Helmikuu 2016
258	Asiakas J	FC	PT	1,00	5	3	2	1	3	Helmikuu 2016
259	Asiakas J	FC	POS T	4,00	4	4	4	2	4	Helmikuu 2016
260	Asiakas M	FB	PT	3,00	4	4	2	4	4	Helmikuu 2016
261	Asiakas A	FC	OSEK ihmPT	1,00	5	4	4	3	3	Helmikuu 2016
262	Asiakas A	FC	PT	1,50	4	3	3	3	3	Helmikuu 2016
263	Asiakas C	FFS	PT	4,50	4	3	4	3	4	Helmikuu 2016
264	Asiakas O	FFS	Web S	1,00	4	4	3	3	3	Helmikuu 2016
265	Asiakas H	FB	Pakkau ja 3D	5,00	5	4	4	3	3	Helmikuu 2016
266	Asiakas E	FFS	PT	5,00	4	3	3	3	3	Helmikuu 2016
267	Asiakas A	FC	PT	8,00	4	3	2	4	4	Maaliskuu 2016
268	Asiakas A	FFS	PT	1,00	5	3	1	2	3	Maaliskuu 2016
269	Asiakas T	FFS	POS S	5,50	4	3	4	5	5	Maaliskuu 2016
270	Asiakas B	FC	PT	1,50	5	4	3	4	4	Maaliskuu 2016
271	Asiakas G	FC	POS T	4,00	5	4	4	4	4	Maaliskuu 2016
272	Asiakas A	FC	Web T	1,00	5	4	2	3	3	Maaliskuu 2016
273	Asiakas U	FC	3D suunnittelu	8,00	4	4	5	4	5	Maaliskuu 2016
274	Asiakas A	FC	PT	2,50	4	3	3	3	3	Maaliskuu 2016
275	Asiakas A	FC	PT	2,50	4	3	5	5	5	Maaliskuu 2016
276	Asiakas J	FFS	PT	4,00	4	3	4	4	4	Maaliskuu 2016
277	Asiakas B	FC	PT	1,00	4	3	3	3	3	Maaliskuu 2016
278	Asiakas F	FB	PT	4,00	3	3	4	4	4	Maaliskuu 2016
279	Asiakas F	FB	kuvankäsittely	1,00	5	4	2	2	2	Maaliskuu 2016
280	Asiakas C	FFS	PT ja copy	3,00	5	4	2	3	3	Maaliskuu 2016
281	Asiakas B	FC	PT	1,50	4	3	2	3	3	Maaliskuu 2016
282	Asiakas D	FB	PT	4,00	4	3	4	2	4	Maaliskuu 2016
283	Asiakas A	FC	POS T	8,00	4	3	2	4	4	Huhtikuu 2016
284	Asiakas O	FFS	PT	8,00	4	3	2	4	4	Huhtikuu 2016
285	Asiakas T	FFS	POS T	2,00	4	4	2	3	3	Huhtikuu 2016
286	Asiakas A	FC	PT	3,00	4	3	5	4	4	Huhtikuu 2016
287	Asiakas A	FC	PT	3,00	4	3	5	4	4	Huhtikuu 2016
288	Asiakas W	FFS	Web T	0,50	5	4	2	2	2	Huhtikuu 2016
289	Asiakas B	FC	PT	1,00	4	3	3	3	3	Huhtikuu 2016
290	Asiakas W	FFS	POS S + copy	3,00	5	4	3	3	3	Huhtikuu 2016
291	Asiakas C	FFS	PT	3,00	4	3	2	3	3	Huhtikuu 2016
292	Asiakas A	FC	PT	0,50	4	2	1	2	2	Huhtikuu 2016
293	Asiakas C	FFS	PT	2,00	3	3	3	2	2	Huhtikuu 2016
294	Asiakas B	FC	PT	2,00	4	3	3	2	2	Huhtikuu 2016
295	Asiakas X	FFS	Web S	1,50	4	3	3	3	3	Huhtikuu 2016
296	Asiakas B	FC	PT	1,50	4	3	3	3	3	Huhtikuu 2016
297	Asiakas A	FC	Web T	1,00	4	4	1	3	3	Huhtikuu 2016
298	Asiakas A	FC	PT	3,00	4	4	4	4	4	Huhtikuu 2016
299	Asiakas F	FB	POS T + kuvankäsittely	10,00	4	4	4	4	4	Huhtikuu 2016
300	Asiakas N	FFS	PT	5,00	5	3	4	3	3	Huhtikuu 2016
301	Asiakas S	FC	PT	2,00	4	3	2	2	2	Toukokuu 2016
302	Asiakas G	FC	POS T	2,50	4	4	2	3	3	Toukokuu 2016
303	Asiakas B	FC	PT	4,00	4	3	3	4	4	Toukokuu 2016
304	Asiakas A	FC	PT	3,00	3	3	3	3	3	Toukokuu 2016
305	Asiakas G	FC	POS T	6,00	3	4	4	5	5	Toukokuu 2016
306	Asiakas D	FB	POS T	10,00	4	3	5	3	3	Toukokuu 2016
307	Asiakas L	FFS	PT + Web S	4,00	4	4	3	3	3	Toukokuu 2016
308	Asiakas L	FFS	PT + web T	3,00	4	3	4	4	4	Toukokuu 2016
309	Asiakas G	FC	POS T	1,00	4	4	1	3	3	Toukokuu 2016
310	Asiakas A	FC	Animatio	2,00	4	4	3	3	3	Toukokuu 2016
311	Asiakas A	FC	PT	2,00	4	3	2	3	3	Toukokuu 2016
312	Asiakas Z	FC	POS T	4,00	4	3	4	4	4	Toukokuu 2016
313	Asiakas G	FC	POS T	2,50	4	3	4	3	3	Toukokuu 2016
314	Asiakas G	FC	POS T	5,00	4	4	3	3	3	Toukokuu 2016
315	Asiakas G	FC	POS T	2,50	4	3	4	3	3	Toukokuu 2016
316	Asiakas F	FB	PT	2,50	4	3	2	3	3	Toukokuu 2016
317	Asiakas B	FC	PT	1,50	4	3	2	2	2	Kesäkuu 2016



Elokuu 2015	
Projekteja	18
	kpl
Pieniä	5
Isoja	13
> 1 tilanneet (top 3)	
Auli	6
Satu R	3
Antti	2
kpl	11
osuus	61,11 %
Mielekkäät: tuotesuunnittelu POS suunnittelu kuvankäsittely	

Lokakuu 2015	
Projekteja	11
	kpl
Pieniä	5
Isoja	6
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	3
kpl	3
osuus	27,27 %
Mielekkäät: kuvankäsittely printtituotanto web suunnittelu web tuotanto printtituotanto web suunnittelu	

Joulukuu 2015	
Projekteja	8
	kpl
Pieniä	3
Isoja	5
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	2
Sirpa KN	2
kpl	4
osuus	50,00 %
Mielekkäät: kuvankäsittely	

Helmikuu 2016	
Projekteja	12
	kpl
Pieniä	9
Isoja	3
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	2
MLH	2
kpl	4
osuus	33,33 %
Mielekkäät: POS tuotanto web tuotanto printtituotanto web suunnittelu 3D-suunnittelu pakkaussuunnittelu	

Huhtikuu 2016	
Projekteja	18
	kpl
Pieniä	16
Isoja	3
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	2
MLH	2
kpl	4
osuus	22,22 %
Mielekkäät: printtituotanto x2 POS tuotanto x2 web tuotanto x2 POS suunnittelu	

Kesäkuu 2016	
Projekteja	22
	kpl
Pieniä	11
Isoja	11
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	7
Maarit	4
Satu	2
kpl	13
osuus	59,09 %
Mielekkäät: kuvankäsittely x2 pakkaussuunnittelu POS tuotanto	

Elokuu 2016	
Projekteja	12
	kpl
Pieniä	5
Isoja	7
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	5
Satu	3
kpl	8
osuus	66,67 %
Mielekkäät: web suunnittelu kuvankäsittely x3 animaatio	

Syyskuu 2015	
Projekteja	15
	kpl
Pieniä	6
Isoja	9
> 1 tilanneet (top 3)	
Sirpa KN	4
MLH	3
Irma	2
kpl	9
osuus	60,00 %
Mielekkäät: pakkaussuunnittelu POS tuotanto pakkaussuunnittelu pakkaussuunnittelu	

Marraskuu 2015	
Projekteja	13
	kpl
Pieniä	7
Isoja	6
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	3
kpl	3
osuus	23,08 %
Mielekkäät: web suunnittelu printtituotanto 3D-suunnittelu printtituotanto 3D-suunnittelu	

Tammikuu 2016	
Projekteja	11
	kpl
Pieniä	9
Isoja	2
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	4
kpl	4
osuus	36,36 %
Mielekkäät: printtituotanto web tuotanto pakkaussuunnittelu	

Maaliskuu 2016	
Projekteja	17
	kpl
Pieniä	10
Isoja	7
> 1 tilanneet (top 3)	
Tanja	3
Satu	3
Maarit	2
kpl	8
osuus	47,06 %
Mielekkäät: printtituotanto POS tuotanto web tuotanto 3D-suunnittelu kuvankäsittely printtituotanto	

Toukokuu 2016	
Projekteja	16
	kpl
Pieniä	11
Isoja	5
> 1 tilanneet (top 3)	
Marja P	6
Tanja	3
Maire	2
kpl	11
osuus	68,75 %
Mielekkäät: POS tuotanto x4 animaatio printtituotanto	

Heinäkuu 2016	
Projekteja	6
	kpl
Pieniä	3
Isoja	3
> 1 tilanneet (top 3)	
	0
	0
	0
kpl	0
osuus	0,00 %
Mielekkäät: kuvitus x2 kuvankäsittely x2	

Projekteja	179	
Isoja	80	45 %
Pieniä	100	56 %

	Paras					Huonoin			
<b>Onnistuminen</b>	5	4	3	2	1	Yhteensä (kpl)	(4-5)	3	(1-2)
3d mallinnus	1	2	0	0	0	3	100 %	0 %	0 %
Animaatio	1	4	1	0	0	6	83 %	17 %	0 %
Kuvankäsittely	5	6	0	0	0	11	100 %	0 %	0 %
Kuvitus	0	2	0	0	0	2	100 %	0 %	0 %
Pakkaussuunnittelu	5	5	0	0	0	10	100 %	0 %	0 %
POS	5	18	4	0	0	27	85 %	15 %	0 %
Print	13	65	17	0	0	95	82 %	18 %	0 %
Tuotesuunnittelu	0	1	1	0	0	2	50 %	50 %	0 %
WEB	9	9	0	0	0	18	100 %	0 %	0 %

	Paras					Huonoin			
<b>Mielekkyyys</b>	5	4	3	2	1	Yhteensä (kpl)	(4-5)	3	(1-2)
3d mallinnus	0	3	0	0	0	3	100 %	0 %	0 %
Animaatio	0	2	4	0	0	6	33 %	67 %	0 %
Kuvankäsittely	1	10	0	0	0	11	100 %	0 %	0 %
Kuvitus	0	2	0	0	0	2	100 %	0 %	0 %
Pakkaussuunnittelu	1	6	2	1	0	10	70 %	20 %	10 %
POS	0	13	12	2	0	27	48 %	44 %	7 %
Print	0	12	74	5	4	95	13 %	78 %	9 %
Tuotesuunnittelu	0	1	1	0	0	2	50 %	50 %	0 %
WEB	1	12	5	0	0	18	72 %	28 %	0 %

	Eniten					Vähiten			
<b>Stressaavuus</b>	5	4	3	2	1	Yhteensä (kpl)	(4-5)	3	(1-2)
3d mallinnus	3	0	0	0	0	3	100 %	0 %	0 %
Animaatio	3	1	2	0	0	6	67 %	33 %	0 %
Kuvankäsittely	4	2	0	5	0	11	55 %	0 %	45 %
Kuvitus	0	0	1	1	0	2	0 %	50 %	50 %
Pakkaussuunnittelu	0	2	2	4	2	10	20 %	20 %	60 %
POS	3	11	5	6	2	27	52 %	19 %	30 %
Print	5	23	27	36	4	95	29 %	28 %	42 %
Tuotesuunnittelu	1	1	0	0	0	2	100 %	0 %	0 %
WEB	0	1	3	11	3	18	6 %	17 %	78 %

	Paras					Huonoin			
<b>Kannattavuus</b>	5	4	3	2	1	Yhteensä (kpl)	(4-5)	3	(1-2)
3d mallinnus	0	0	1	2	0	3	0 %	33 %	67 %
Animaatio	2	0	4	0	0	6	33 %	67 %	0 %
Kuvankäsittely	0	2	5	3	1	11	18 %	45 %	36 %
Kuvitus	0	1	1	0	0	2	50 %	50 %	0 %
Pakkaussuunnittelu	0	3	7	0	0	10	30 %	70 %	0 %
POS	1	4	21	1	0	27	19 %	78 %	4 %
Print	1	23	51	16	4	95	25 %	54 %	21 %
Tuotesuunnittelu	0	1	1	0	0	2	50 %	50 %	0 %
WEB	1	6	8	3	0	18	39 %	44 %	17 %

Designed for: **Sumoi**  
Designed by: **Ossi Mattila**  
Date: **11/16**  
Version: **1**

Designed for: **Sumoi**  
Designed by: **Ossi Mattila**  
Date: **11/16**  
Version: **1**

Designed for: **Sumoi**  
Designed by: **Ossi Mattila**  
Date: **11/16**  
Version: **1**

Designed for: **Sumoi**  
Designed by: **Ossi Mattila**  
Date: **11/16**  
Version: **1**

<p><b>Key Partners</b> (Yhteistyökumppanit &amp; verkostot)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perhe</li> <li>• Ystävät</li> <li>• Yrittäjäverkosto</li> <li>• Asiakkaat</li> <li>• Laitteistotoimittajat</li> <li>• Ohjelmistotoimittajat</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> (Tärkeimmät tehtävät)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektihoitaminen</li> <li>• Suunnittelutyöt</li> <li>• Toiminnan johtaminen</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b> (Asiakashyödyt)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiireellisten, nopeaa reagointia vaativien mainostöiden luotettava valmistus</li> <li>• InHouse-palvelu (lähelle asiakasta, liikkuva toimisto)</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> (Asiakassuhteen ylläpito)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatu</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Markkinointi ja muistaminen</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> (Asiakaskohderyhmät)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinaattorit (pienet / kiiretyöt)</li> <li>• Brand managerit (isommat suunnittelutyöt)</li> <li>• Pienyritykset (markkinointisuunnittelu)</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> (Kulurakenne)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinteät kulut 1000 €/kk (lisenssit, vakuutukset yms.)</li> <li>• Henkilöstökulut 0-4000 €/kk (yrittäjän palkka)</li> <li>• Kiinteät kulut on minimoitu esim. yrityksellä ei ole kiinteää toimistoa käytössä.</li> </ul>	<p><b>Key Resources</b> (Avalinresurssit)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienet mainostyöt</li> <li>• Pakkaussuunnittelu</li> <li>• Kuvankäsittely</li> <li>• markkinointisuunnittelu</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams</b> (Tulonlähteet)</p>	<p><b>Channels</b> (Myynti ja jakelukanavat)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat (suosittelijat)</li> <li>• Oma verkosto</li> <li>• Some</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> (Asiakassuhteen ylläpito)</p>

Erityistä palautetta, jota projektien yhteydessä tullut 1.8.2015-31.8.2016:

Kiitos kaikesta avusta liittyen ISH-koulun avaustilaisuuteen! Näytimme paremmalta kuin mikään muu standi. (11.8.2015)

Kiitos! sä olet huippu! (9.10.2015, kun kiiretyö otettiin sisään)

Ihanaa, olet kyllä meidän aarre ☺ Kuulisitpa miten me kilvan täällä sua kehutaan (4.11.2015, kun kiiretyö otettiin sisään)

Tämä on oikein hyvä, hienoa Ossi! (11.11.2015, kun kun työ onnistui hyvin)

Tuo näyttää upealta ja asettelukin vanhan mallin mukainen. Todella hieno. Lähetän asiakkaalle hyväksyttäväksi ja palaan asiaan. (12.11.2015, kun kun työ onnistui hyvin)

Kaunis Kiitos Ossi! Aivan mahtavaa joustavuutta! (17.11.2015, kun kiiretyö saatiin valmiiksi)

Syysmarkkinat menivät Ruukki Vimpelissä ja Peräseinäjoella ihan nappiin!Hyvä tekemäsi ilmoitus veti asiakkaita ravintolaamme niin paljon, että olimme yllättyneitä. (18.11.2015, kun työ onnistui hyvin)

Kiitos! Näyttää hyvältä ja just siltä, mitä ajattelin. (24.11.2015, kun työ onnistui hyvin)

Kiitos! Mukava oli taas tehdä hommia kanssasi. Anttikin oli tosi tyytyväinen lopputulokseen. (1.12.2015, kun työ onnistui hyvin)

KIITOS, OLET SUPERNOPEA! (11.1.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

kiitos nopeasta toiminnasta! (18.1.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

Kiitos aineistoista Ossi, GREAT job (4.2.2016, kun työ onnistui hyvin)

ihanaa kun teit kaikki valmiiksi. Iso kiitos taas avusta ja mukavaa viikonloppua! (8.4.2016, kun kun työ onnistui hyvin)

Aivan mahtavaa Ossi. Tämä on loistava. Kiitos vielä kerran ja oikeen aurinkoista viikonloppua sinulle Ossi! (15.4.2016, kun kun kiiretyö onnistui hyvin)

Huippua. Kiitos taas sinulle. (26.4.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

Kiitos taas nopeasta ja luotettavasta yhteistyöstä (10.6.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

Kiitos Ossi,nyt jees kaikki. Kiitos avusta, (20.6.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

Kiitos Ossi! Arvostan nopeaa tapaasi tehdä työtä. Ihan loistavaa saada nämä käyttöön heti. (19.8.2016, kun kiiretyö onnistui hyvin)

Ajanjakso / viikko:

TOIMINNAN SEURANTA

Asiakas	Projekti	Kustannus-arvio	Uusi / jakettu työ	Sireyt tunnit	Työtunnit				Tehävän aikataulu	Valmis/ jatkuu	Lasketettu pvm.	Filis (1-5)
1.				päivä tunnit					yht.			
2.				päivä tunnit					yht.			
3.				päivä tunnit					yht.			
4.				päivä tunnit					yht.			
5.				päivä tunnit					yht.			
6.				päivä tunnit					yht.			

	Asiakaskontaktointi / markkinointiteko / muistutus	pvm. / suoritettu
1.		
2.		
3.		
4.		

	Oppiminen / kehitystyö				käytetty- aika (h)
1.					
2.					
3.					
4.					

	Asiakasnäkökulma	
	Mittari	
	Tavoite	
	Toteutunut	
	Tulos	

	Asiakasnäkökulma	
	Mittari	
	Tavoite	
	Toteutunut	
	Tulos	

	Taloudellinen näkökulma	
	Mittari	
	Tavoite	
	Toteutunut	
	Tulos	

	Prosessinäkökulma	
	Mittari	
	Tavoite	
	Toteutunut	
	Tulos	

	Oppimisen näkökulma	
	Tavoite	
	Mittari	
	Toteutuma	
	Tulos	